

Firemní kultura organizace, analýza, koncepte její změny

Bc. Ing. Petr Mateřánka

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta multimediálních komunikací

Ústav marketingových komunikací

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ing. Petr MATĚŘÁNKA**
Osobní číslo: **K10053**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Firemní kultura organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Proveďte rešerši literárních zdrojů, vztahujících se k firemní kultuře.
2. Charakterizujte jednotlivé typy firemní kultury a vhodnost jejich aplikace pro různé typy společností.
3. Zpracujte obecný rámec firemní kultury, její význam, prvky firemní kultury, důvody ke změně, způsob implementace.
4. Analyzujte firemní kulturu v dané organizaci. Zjistěte důvody pro změnu stávající firemní kultury v této organizaci.
5. Zvolte vhodné nástroje implementace nové firemní kultury.
6. Na základě provedených analýz navrhnete projekt implementace prvků firemní kultury.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-7226-763-9.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-2149-1.

PLAMÍNEK, J. Synergický management – vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: ARGO, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Pavla Kotyzová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. října 2011

Termín odevzdání diplomové práce:

20. dubna 2012

Ve Zlíně dne 15. února 2012

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně15.9.2012.....

PETR MATEŘÁNKA
Petr Mateřánka

.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, zápisky nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užití-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá analýzou stavu současné firemní kultury ve společnosti DAS spol. s r.o., dále sběrem a zpracováním informací nutných k návrhu modelu nové firemní kultury, a návrhem nového modelu firemní kultury DAS spol. s r.o. jako projektu se všemi jeho náležitostmi.

Klíčová slova: firemní kultura, koncepce změny, analýza, firemní prostředí

ABSTRACT

This diploma thesis provides an analysis of a present state of a corporate culture in DAS company. Based on this analysis the new concept of the DAS corporate culture is proposed. This concept is proposed as a project, with all necessary features.

Keywords: corporate culture, concept of a change, analysis, company environment

Děkuji paní PhDr. Pavle Kotyzové za velice cenné rady při zpracování a vedení této diplomové práce.

Velké poděkování patří i paní Martě Rakové, jednatelce společnosti DAS spol. s r.o., bez jejíž součinnosti by tato práce nemohla vzniknout.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 METODOLOGIE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FIREMNÍ KULTURY	15
2.1 DEFINICE POJMU FIREMNÍ KULTURA	15
2.2 DRUHY FIREMNÍ KULTURY	20
2.2.1 Co patří do firemní kultury	26
2.3 IMPLEMENTACE ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY	28
2.3.1 Podstata pojmu změna firemní kultury a důvody ke změně	28
2.3.2 Modely implementace firemní kultury.....	29
2.3.3 Čas potřebný ke změně	34
2.3.4 Nástroje změny firemní kultury	35
2.3.5 Neúspěch změny firemní kultury – příčiny.....	37
2.3.6 Předpoklady úspěchu změny firemní kultury	39
2.4 METODIKA USKUTEČNĚNÍ ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY.....	41
2.4.1 Diagnostika čili analýza stávající firemní kultury.....	42
Co je nutné analyzovat před rozhodnutím o volbě druhu FK	43
2.4.2 Tvorba vize posunu neboli tvorba cílového obsahu.....	46
2.4.3 Zásah aneb realizace	48
2.5 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	50
II PRAKTICKÁ ČÁST	51
3 O SPOLEČNOSTI DAS	52
3.1 PORTFOLIO ČINNOSTI PODROBNĚJI	52
4 FÁZE 0, FÁZE 1, FÁZE 2 = DIAGNOSTIKA (ANALÝZA) ZMĚNY	53
4.1 ANALÝZA VLIVŮ PROSTŘEDÍ PRO TVORBU PILÍŘŮ NOVÉ FIREMNÍ KULTURY (= FÁZE 0)	54
4.1.1 Vnitřní a mezoprostředí.....	55
4.1.2 Vžitý a navrhovaný typ firemní kultury	67
4.2 VSTUPNÍ NÁVRH PILÍŘŮ NOVÉ FIREMNÍ KULTURY PRO FÁZI ČÍSLO 2 (= FÁZE 1) 68	
4.2.1 Navrhované vize společnosti.....	68
4.2.2 Pilíře nové firemní kultury (navrhované managementem)	69
5 FÁZE 2	71
5.1 VÝSLEDKY WORKSHOPŮ - CÍLOVÁ SKUPINA DĚLNÍCI A THP.....	72
5.1.1 Systém předávání informací – technika přenosu informací.....	72
5.1.2 Představa dělníků o řešení situace nedostatku zakázek	73
5.1.3 Představa THP o řešení situace nedostatku zakázek.....	73
5.1.4 Urgentnost zakázky a odměňování	74
5.1.5 Kvalita a styl řídicí práce ve vztahu k stávajícímu a žádoucímu typu FK.....	74
5.2 SHRNUTÍ ANALYTICKÉ FÁZE (FÁZE 0, 1, 2)	76
III PROJEKTOVÁ ČÁST	79
6 FÁZE 3 = TVORBA NÁVRHU FINÁLNÍ PODOBY ŽÁDOUCÍ	

FIREMNÍ KULTURY A PROJEKTU IMPLEMENTACE	80
6.1.1 Shrnutí vnímání firemní kultury a cíl implementace	80
6.1.2 Doplnění k provozním pilířům firemní kultury ze strany zaměstnanců	81
6.1.3 Očekávání zaměstnanců od zaměstnavatele k nové firemní kultuře (reálné i nereálné požadavky)	82
6.1.4 Jak každý osobně přispěje k zavedení principů nové firemní kultury.	85
6.2 POSTUP IMPLEMENTACE	85
6.2.1 Podpora úspěchu implementace	88
6.3 NÁVRH PROJEKTU IMPLEMENTACE (VYLAĐOVÁNÍ) NÁSTROJŮ FK	90
6.4 SHRNUÍ NAVRHOVANÝCH NÁSTROJŮ IMPLEMENTACE, ČASOVÝ HARMONOGRAM IMPLEMENTACE A FINANČNÍ PLÁN	107
6.5 VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	110
6.6 JAKÁ BY TEDY MĚLA BÝT NOVÁ FIREMNÍ KULTURA – SHRNUÍ JEJÍCH CHARAKTERISTIK	111
ZÁVĚR	113
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	114
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	118
SEZNAM OBRÁZKŮ	119
SEZNAM TABULEK	120
SEZNAM PŘÍLOH	121

ÚVOD

Firemní kultura je něco, co si pravděpodobně řada lidí nedokáže přesně definovat, je to pro ně něco nehmotného, těžce uchopitelného a díky tomu zřejmě nemají jasno, jak vlastně firemní kulturu budovat, jakými nástroji se dostat k pozitivní firemní kultuře (je-li žádoucí). Firemní kultura je opravdu v globále něco nehmotného, je to v ideálním případě spirit, pojídlo, které drží lidi v angažovanosti, loajalitě, víře, že táhnou správně za jeden provaz, ztotožňují se s vizemi a posláním společnosti. Zároveň se ale týká i procesů a viditelných věcí, které svým typem ovlivňuje a utváří.

Firemní kultura je celý komplex oblastí, jež na sebe obvykle navazují, a ve finále hrubá nespokojenost, problémy byť jen v jedné z řady těchto oblastí, znamenají šíření negativní zpětné vazby vně i za hranicemi společnosti, a to k celé řadě cílových skupin. Firemní kultura je jedním ze 4 esenciálních nástrojů budování firemní image, tedy k tomu, nejenom jaká je identita společnosti (zdali ji široká veřejnost zná), ale hlavně k tomu, aby tato znalost byla vnitřně podpořena pozitivním či nejhůře neutrálním vnímáním, dojemem z této společnosti u veřejnosti. K tomu musí primárně sloužit veškeré vnitropodnikové procesy, jejichž skvělá funkčnost závisí také na angažovanosti zaměstnanců. Pokud bude angažovanost nedostatečná, tzn. že budou problémy s některou z dimenzí firemní kultury, pak výsledná image nebude dobrá a společnost bude muset vynaložit interně i externě řadu prostředků, aby se toto vnímání změnilo.

Navíc je nutné si uvědomit, že firemní kultura není jev stálý, rigidní, ale neustále se s příchodem nových zaměstnanců, nových či modifikovaných procesů, informací a dalších zdrojů mění.

Je proto primárním úkolem každého managementu, aby v první řadě nastavil takové SMART vize, hlavní firemní strategie, se kterými se zaměstnanci ztotožní a které budou následně rozpracovány až do jednotlivých cílů oddělení až zaměstnanců. Tak bude každý zaměstnanec dýchat za takovou vizi, protože ta znamená přesnou znalost a v ideálním případě jeho ztotožnění se s cíli společnosti i jeho individuálními pracovními cíli.

Je to úkol velice těžký, navíc v čase se měnící a nepřetržitý, vyžadující neustálý a s lidskou tváří monitoring klíčových oblastí firemní kultury.

Platí totiž jednoduchá rovnice, kterou by si každý manažer i zaměstnanec měl uvědomit: ztotožnění se s vizemi a cíli = vyšší angažovanost, postoj = vyšší motivace = více energie =

daleko lepší pracovní výkon spokojenějšího zaměstnance. Tak, jak to kdysi počal implementovat Jack Welch v General Electric, tzn. na prvním místě je zaměstnanec, pak až zákazník a zisk, neboť spokojený zaměstnanec dává automaticky svou spokojenost do všech zákoutí své práce a klient to pozná, a tím si i vytvoří paralelu spokojený zaměstnanec = dobrá, spolehlivá, perspektivní firma. A dobrá image je na světě.

Ohrožení je samozřejmě celá řada, od nevhodně zvoleného obsazení týmů a managementu, po špatnou práci se zdroji, nedostatečnou organizaci práce, zle fungující obousměrnou komunikaci (nebo pouze přítomnou komunikaci shora dolů, včetně selektivního přenosu informací), až po vžitě styly typické pro naši mentalitu (tzn. hlavně direktivní management a minimum leadershipu, mnohem více kritiky než pochvaly – a český zaměstnanec je na to zvyklý) a řada dalších.

Tato práce se bude zabývat návrhem implementace nových i modifikovaných nástrojů firemní kultury do chodu strojírenské společnosti DAS spol. s r.o. se sídlem ve Frýdku-Místku. Tedy od počáteční analýzy současného stavu až po návrh implementace doporučovaných nástrojů. Co bude chybět, je finální výběr portfolia nástrojů, který se definuje po závěrečné brainstormingové diskusi (na podzim 2012) s managementem a zástupci dělníků, a také nebude přítomna samotná implementace a revize stavu (první revize je navržena po půl roce od startu projektu).

Osobně procházím a prožívám s managementem společnosti všemi fázemi. Jako externí konzultant mám řadu zodpovědností, po provedení vstupní analýzy stavu jsem vedl právě diskuse a motivační meetingy se zaměstnanci i managementem, snažil jsem se posílit vazbu zaměstnanci x management v nástrojích, kde panuje shoda. Na druhou stranu jsme také hloubkově rozebírali oblasti neshody – až finální podzimní meeting ukáže, v kterých oblastech k oboustrannému přijetí nebo ke vzájemně uspokojivému kompromisu dojde, a kde má management top priority a ustoupit nemůže.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 METODOLOGIE

Tato práce bude reflektovat schéma, které se při implementaci nástrojů firemní kultury ve společnosti DAS užívá. V práci budu pro vstupní analýzu podnikové kultury využívat Meffertův ¹ (str. 394) objektivistický výzkum (zkoumající nepsaná pravidla, nepsané normy, rituály) a individualisticko-subjektivistický výzkum (založený na analýze subjektivní interpretace poznatelných a pozorovatelných prvků firemní kultury příslušníky podniku). Dále použiji pro analýzu stavu i tvrdá sekundární data analyzovaného podniku. Tím dojde k odhalení mechanismu chování firemní kultury uvnitř podniku. Tato metodologie bude patřičně realizována použitím prvních dvou bodů vybrané metodiky D-V-Z, resp. podrobněji prostřednictvím metodiky Lukášové ² (str. 166), která metodiku D-V-Z více rozepisuje, ale přitom struktura zůstává stejná, a prostřednictvím dalších vybraných metod, a to nejen pro fázi vstupní analýzy, ale i v dalších v práci rozebíraných fázích. Metodika byla zvolená po dohodě se zadavatelem díky své stručnosti, použitým metodám a technikám, které se nejvíce hodí pro současnou vžitou FK.

Zde je postup prací se zvolenými použitými metodami:

1. Fáze 0 a fáze 1 = jak společnost nyní vypadá (= fáze 0), co ji trápí a definování ideálního budoucího stavu (= fáze 1), tzn. **analýza současného stavu** (= výstižné popsání prvků vžité firemní kultury; podstatou je správné sledování, zvažování, zjišťování a interpretace příznaků, kterými se projevují vžité představy, přístupy, hodnoty; nutnost být nezaujatý a co nejvíce objektivní) a z toho **definice stavu budoucího** – důvodem bylo posílit současné hodnoty mimo jiné tvorbou vizí reflektujících tyto hodnoty, nastavit vyřešení procesních nedostatků, nutnost nastavit vyšší motivaci zaměstnanců a zároveň dát jejich práci řád tím, že management navrhne svá ideální pravidla fungování v různých oblastech a tato pravidla se rozeberou se zaměstnanci a nastaví se vhodný kompromis.

Použitá metoda: POZOROVÁNÍ (prohlídka firmy, účast na zasedáních a poradách, hodnocení stylu práce klíčových útvarů firmy, školení klíčových zaměstnanců – obraz jejich práce – přednosti, nedostatky ve vztahu k práci a FK), ROZBOR DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI A EXTERNÍCH DOKUMENTŮ = ANALÝZA VNĚJŠÍHO I VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ (PESTLE analýza, analýza vnitřního prostředí firmy - strategie firmy, dokumenty o minulosti firmy, obchodní zprávy, organizační řády, příklady

¹ MEFFERT, H. Marketing Management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4, str. 394.

² LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 166.

popisu práce, nejružnější řídící směrnice, instrukce pro nově přijaté pracovníky, programy rozvoje kvalifikace, míra absence, průměrná doba zaměstnání ve firmě, nejružnější plány a rozpočty, kontrolní zprávy, příklady inzerátů nabízejících zaměstnání, příklady příležitostných projevů), STUDIUM ODBORNÉ LITERATURY, DOTAZOVÁNÍ = CÍLENÉ SCHŮZKY (FOCUS GROUPS) S TOP MANAGEMENTEM (definování jejich představ, reálnost těchto představ), POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S VEDOUCÍMI ÚSEKŮ – MISTRY (proč vlastně nová firemní kultura, definování jejich počátečních představ – spíše nahodilých podnětů, reálnost těchto představ, dohoda, že si vše hlouběji promyslí a proberou se svými spolupracovníky – a vše poté rozebereme na workshupu), NESTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S TZV. „VYPRAVĚČI HISTOREK“ – lidmi, kteří jsou ve firmě dostatečně dlouho, nasákli její kulturu a přitom na dostatečně „bezvýznamném“ postavení, aby poskytováním informací nic neriskovali.

Vznikl úvodní návrh vedení, s akcentem i na náměty, podněty zaměstnanců (12 pilířů), což byl systém doporučení, norem a tyto byly poté prezentovány zaměstnancům a následně diskutovány ve fázi číslo 2 ---> z nich tvorba finálních vizí (tedy opačný postup pro tvorbu vizí než je obvyklé).

Výsledek: návrh 12 pilířů nové firemní kultury managementem + tvorba vizí.

2. Fáze 2 = POKRAČOVÁNÍ ANALÝZ = představení změn, rozebírání změn, názory jednotlivých skupin - workshopy se zaměstnanci i managementem.

Použitá metoda: 4 workshopy jako forma focus groups - DOTAZOVÁNÍ, prezentace, diskuse.

Rozebíraná témata: co je firemní kultura, plusy a mínusy současné firemní kultury, jaká chce být nová firemní kultura DAS, porovnání stávající firemní kultury s navrhovanou novou – co funguje dobře, co je třeba vylepšit a jak to udělat, proces implementace nové FK, pravidla fungování, očekávání zaměstnanců od zaměstnavatele k nové firemní kultuře (reálné i nereálné požadavky), očekávání zaměstnavatele k zaměstnancům k nové firemní kultuře, jak každý osobně přispěje k zavedení principů nové firemní kultury.

Výsledek: souhrn reakcí, podnětů, nápadů na změnu 12 pilířů nové firemní kultury, vizí, na změnu dalších parametrů firemní kultury ze strany dělníků, THP a managementu.

3. Fáze 3 = vyhodnocení fáze 2, tvorba návrhu finální podoby budoucího stavu a návrh počátku její platnosti (představení zavádění firemní kultury jako projektu) ---

závěrečná diskuse managementu a zástupců dělníků, THP, kde se vyberou na základě návrhu konzultanta a dohody všech stran finální nástroje implementace firemní kultury k použití. Následné představení této podoby zaměstnancům, definice a odsouhlasení toho, co každý pro změnu udělá (plán aktivit, dodržování pravidel), definování odpovědností + modifikace motivačního systému včetně principů oceňování, dohoda o zdrojích.

Použitá metoda: workshop (focus group) - dotazování, prezentace, diskuse.

Výsledek: návrh implementace nové firemní kultury, každý ví, co může a nemůže, a protože jsou nástroje implementace i dílem souhlasu dělníků a THP, tak tito i chtějí nástroje implementovat.

4. Fáze 4 = realizace a 1. revize stavu po půl roce

Během prvního půl roku dodržování dohodnutého procesu řízení změn, sledování dodržování pravidel a hlavně jejich funkčnosti, monitorování zpětné vazby, sbírání poznatků k možné změně některých pravidel nebo k větší podpoře funkčních pravidel, řešení urgentních problémů, pravidelné hodnotící meetingy, tedy mnohem častější hodnotící zpětná vazba s motivačními prvky. Po půl roce půldenní zpětná vazba v podobě meetingu management x zaměstnanci. Návrh dalšího postupu.

Použitá metoda: workshop, diskuse a brainstorming (kvalitativní výzkum - hloubkové skupinové a individuální rozhovory) - dotazování.

Výsledek: korekce stávajícího postupu implementace -> zvýšení účinnosti postupu dalšího.

5. Fáze 5 = revize po 1,5 – 2 letech

Obsah stejný jako ve fázi 4. Je dobré si uvědomit, že ke skutečně úspěšné změně obsahu firemní kultury nedojde v řádu měsíců, ale roků.

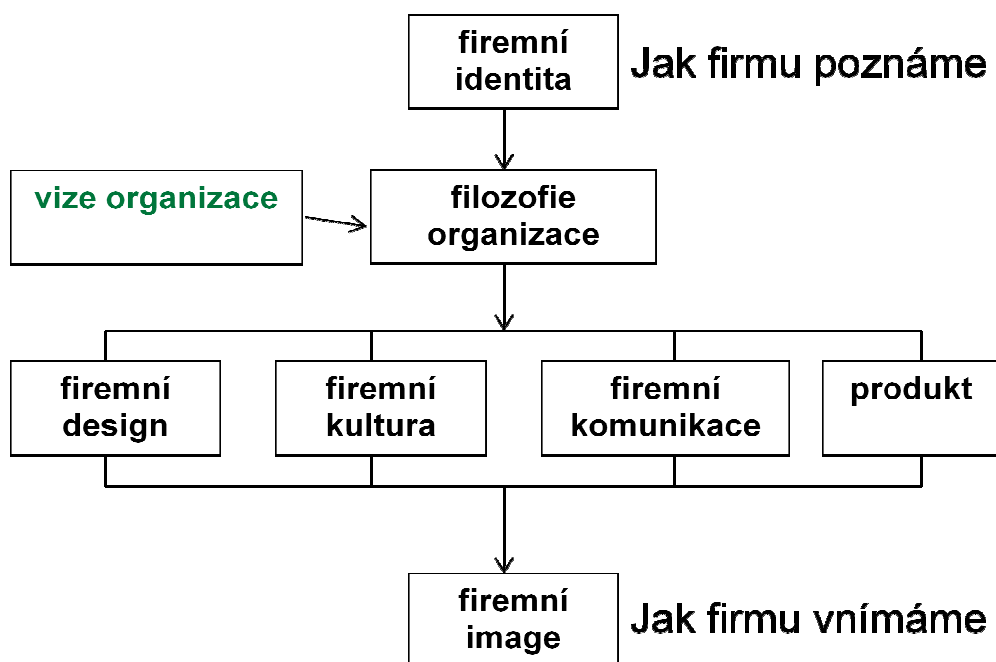
Další použité a navrhované metody:

- Individuální rozhovory s vybranými zaměstnanci (mistry, vedoucími úseků) k jakémukoliv bodu, kde to bude shledáno z pohledu jakékoli strany nutným.
- Pravidelné meetingy se zaměstnanci k řešení problémů, návrhů, vysvětlování apod.
- Tréninky managementu ohledně řízení změn a firemní kultury.
- Tréninky mistrů, vedoucích úseků, THP, koordinátora na témata leadership, řešení konfliktů, efektivní komunikace mistra, účinná motivace, time management.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA FIREMNÍ KULTURY

V této kapitole bych rád představil podstatu firemní kultury a její změny, její elementy a místo, postavení v rámci každé firmy, společnosti. Při zpracování této práce mi teoretická východiska byla neocenitelným pomocníkem.

Kam je užitečné si firemní kulturu zařadit



Obrázek 1: Od identity k image.

Zdroj: SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, 1983, str. 338.

2.1 Definice pojmu firemní kultura

Existuje spousta definic firemní kultury – teoretické i praktické. V podstatě však všechny definují firemní kulturu jako mix společných hodnot, představ, přístupů, norem sdílených ve firmě a také usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, korporátní design). Tím si jednotlivci, tým a celý podnik rozvíjí své vlastní hodnotové systémy, vzorce jednání, a tyto se pak projevují v jednání zaměstnanců vůči sobě i k okolí firmy. Okolí pak takto firmu vnímá a vytváří se image firmy.

Několik definic

Dle **Umlaufové a Pfeifera** (str. 19) ³, „všechny prvky firemní kultury mají původ v myšlení lidí“, s čímž lze stoprocentně souhlasit. Jejich definice firemní kultury (str. 19) je tedy následující:

„KULTURA FIRMY JE SOUHRN PŘEDSTAV, PŘÍSTUPŮ A HODNOT VE FIRMĚ VŠEOBECNĚ SDÍLENÝCH A RELATIVNĚ DLOUHODOBĚ UDRŽOVANÝCH.“

Šigut (str. 9) ⁴ pojal své dílo jako kompilaci různých názorů na firemní kulturu, a z těchto proudů mimo jiné vytvořil i svou vlastní definici firemní kultury: „*Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“

Zajímavým – šířeji pojatým pohledem na firemní (organizační) kulturu se zabývá **Vláčil** ⁵ (str. 20): „*Organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.*“

Smircich ⁶ (str. 339 a 358) v parafrázi **Lukášové** ⁷ (str. 20 – 21) vymezuje firemní kulturu na 2 přístupy: interpretativní a objektivistický. Interpretativní definuje FK jako něco, „čím organizace je“ = tedy ne stroje, systémy cílů a pravomocí vedoucí k organizaci práce, ale lidská stránka organizace a její vnímání = FK je sdíleným systémem významů, tedy idejí, vizí, názorů, hodnot, postojů a norem. To vše umožňuje pochopit lidskou stránku fungování organizace. Je to doplněk k systémům, organizačním strukturám, hodně ovlivňuje funkčnost těchto systémů a struktur, protože pracuje s lidskou motivací a chtěním něco změnit, resp. dodržovat právě systémy a struktury.

³ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 19 – 20.

⁴ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 9.

⁵ VLÁČIL, J. Organizační kultura v českém průmyslu. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6, str. 20

⁶ SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, 1983, str. 339 a 358.

⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2, str. 20 - 21.

Objektivistický: FK je něco, „co organizace má“. Tzn. FK je chápána za samostatný živý subsystém organizace, který (spolu například se systémy, strukturami) ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářen a měněn.

Autoři se také shodují v tom, že (správně nastavená) firemní kultura přirozeně odhaluje souhlas/nesouhlas s tím, co a jak řešit, dělat, a velmi tím pomáhá při stanovování cílů a rozhodování.

Pro ilustraci tohoto faktu například definice **Kilmanna a spol.**⁸ (str. 5): „*Firemní kultura jsou sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy, jednoduše jako způsob, jak se věci u nás dělají.*“

Podle **Furnhama**⁹ (str. 233) je firemní kultura „*obecně sdílené a relativně stabilní názory, postoje a hodnoty, které existují v organizaci a determinují procesy rozhodování, řešení problémů v organizaci, ovlivňují cíle, nástroje a způsoby jednání, jsou zdrojem motivace a demotivace, spokojenosti a nespokojenosti.*“

Řada autorů se tedy shoduje, že firemní kultura vychází z mezilidské interakce a dá se písemně nastavit jedině poté, kdy budou nástroje firemní kultury vnitřně přijaty zaměstnanci. Proto je zásadní analýza jejich vnímání uvažovaných nástrojů. Podstatný je ale fakt, že se dá nastavit.

Firemní kultura je podle většiny autorů sociální klima ve společnosti, které má tedy hlavně determinovat a ovlivňovat management a speciálně personální útvary. Řízení firemní kultury je považováno za zásadní nástroj řídicího procesu. Typickými představiteli podpory nastavení firemní kultury jsou **Marques a Jirásek**¹⁰ (str. 248): „*Podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života. Podniková kultura závisí na podniku samotném, na tom, jak si ji podnik určuje, jak rozšiřuje a kontroluje chování svých zaměstnanců a každodenní normy, které považuje za žádoucí.*“

⁸ KILLMANN, R., SAXTON, M. J., SERPA, R. a kol. Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-666-9, str. 5.

⁹ FURNHAM, A. Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change. Chichester: John Wiley & Sons, Vol. 8, 1993, str. 233.

¹⁰ MARQUES, C., JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 2000. ISBN 80-7265-038-6, str. 248.

Je to značný rozdíl oproti tomu, jak prezentuje firemní kulturu Armstrong – firemní kultura není podle něho nastavována do podoby doporučení, předpisů, norem apod. managementem. **Armstrong**¹¹ (str. 357) píše: „*Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postupů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.*“

Podobný přístup jako Armstrong sdílí například i **Schein**¹² (str. 12): „*Firemní kultura je vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.*“ Tzn. vše je jako nepsané pravidlo, což může zhoršovat tvorbu struktur, zjišťování a řešení problémů ze strany vedení, zavádění změn, cílů apod.

Velmi zajímavé je doplnění Kulhavého¹³ (str. 57), který se zabývá obsahem FK a jeho projevem dovnitř a vně firmy. Považuje firemní kulturu za jeden ze zásadních nástrojů marketingu a celkové strategie firmy spojené s budováním image (i prostřednictvím Corporate Identity). Dále zavádí vnímání pojmu „cílené distribuce firemní kultury.“

Podle něho se FK projevuje a měla by být cíleně distribuována jako:

- a) Nemateriální distribuce ven (zahrnuje externí PR, reklamu, sponzoring, CSR);
- b) Nemateriální distribuce dovnitř (zahrnuje **podnikové klima** – to charakterizuje jako „domácí teplo podniku, sociální teplotu“, interní PR, sociální programy, podnikové informační systémy a všechny typy vnitřní komunikace);
- c) Materiální distribuce ven (zahrnuje hlavně demonstraci produktu jako součásti Corporate Identity = vizuální prezentace produktu, jako jsou výkladní prostory, prezentace na veletrzích, dále prvky Corporate Designu jako oblečení, polepy automobilů, štíty budov atd.);

¹¹ ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5, str. 357.

¹² SCHEIN, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2, str. 12.

¹³ KULHAVÝ, E. Skici k marketingu. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-61-9, str. 57.

- d) Materiální distribuce dovnitř (zahrnuje celkový vzhled firmy, architekturu budov (haly, recepce, jídelna atd.). Jde tedy o vybavení a prostorové uspořádání budov i jejich interiérů.

Pohledů na firemní kulturu je celá řada, například FK z pohledu rozdílnosti světových kultur v jednom podniku. Dále pohled na FK z pohledu společnost x etika podnikání.

Všichni autoři se však shodují na tom, že FK výrazně ovlivňuje vnímání firmy zákazníkem a následný zisk. A zdůrazňuje se i důležitost vzdělávání zaměstnanců v oblasti firemní kultury, kteréžto může výrazně ovlivnit utváření firemní kultury. Dále je pro úspěch firemní kultury nutné, aby se zjistily zřejmé **NÁZORY** zaměstnanců, což jsou **PŘEDPOKLADY** k definici chtěných **HODNOT**, které se pak projeví ve výsledném **CHOVÁNÍ**.

Shrnutí: podle různých definic můžeme firemní kulturu chápat jako způsoby

- Jak lidé v organizaci jednají = jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v chování členů organizace a ve výtvorech materiální a nemateriální povahy;
- Jak lidé v organizaci myslí, cítí = opět se projevuje ve výtvorech materiální a nemateriální povahy;
- Jako kombinaci obojího;
- Aby byla firemní kultura funkční, je nutné posouzení a vnitřní ztotožnění se s nástroji firemní kultury ze strany zaměstnanců i managementu. Pak je možné firemní kulturu i písemně zaznamenat do podoby doporučení, nařízení, norem.
- Firemní kultura je zásadní marketingový nástroj distribuovaný uvnitř i vně organizace a vytváří tolik nutnou image vedoucí k zisku a náboru vhodných lidí.
- Firemní kultura je úkol pro vedení společnosti.
- Při postupu zavádění je nutný postup: **ZJIŠTĚNÍ NÁZORŮ = PŘEDPOKLADY --> HODNOTY --> CHOVÁNÍ**.

2.2 Druhy firemní kultury

První dělení vychází od Šiguta¹⁴ (str. 28 - 29), který předkládá z dostupných zdrojů svou vlastní kompilaci jednotlivých typologií:

- „**Kultura přátelských experimentů**“ (úspěchy pracovníků jsou oceňovány, neúspěchy tolerovány);
- „**Kultura mašliček**“ (v pracovní činnosti není důležité, co pracovníci dělají, ale jak je hodnotí nadřízení);
- „**Spontánní kultura**“ (převládá vlastní iniciativa pracovníků, inovace, kreativita);
- „**Výkonová kultura**“ (hlavním kritériem hodnocení podnikových činností je úspěšnost, výkon pracovníků);
- „**Tržní kultura**“ (převládá strategický, agresivní způsob jednání lidí);
- „**Hierarchická kultura**“ (převládá orientace na formalizované procesy, na kontrolu).

Dalším členěním je typologie Deala¹⁵ (str. 25):

- „**Kultura všechno nebo nic**“ – firma je světem individualistů a hvězd. Velmi pozitivně je hodnoceno individuální vystupování, dynamika, flexibilita apod. Komunikace ve firmě zahrnuje cizí slova, odborné výrazy nebo anglikanismy zasahující do běžné řeči.
- „**Chléb a hry**“ - vychází z přesvědčení, že svět je plný možností, které je třeba využít. Vysokou hodnotou je přátelství a sympatické chování. Velmi důležitá je týmová spolupráce a upřednostňována je verbální komunikace. Časté jsou oslavy, kariéra není tak důležitá jako vztahy na pracovišti a dobrá atmosféra v týmu. Je běžné, že se hovoří o intimních záležitostech, ostatní jsou připraveni pomoci a poradit.
- „**Analytický projekt**“ – důležité je neudělat chybu, proto se rozhodnutí soustředěně a pečlivě zvažují, preferována je spolehlivost pracovního výkonu a koncentrace. Před intuicí a emocemi je upřednostňována logika, racionální přístup, analytika, věcná diskuse. Oblečení se vyžaduje korektní, emoce jsou skrývány, o soukromých záležitostech se nehovoří.

¹⁴ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 28 - 29.

¹⁵ DEAL, T. E. Corporate Cultures. Harmondworth: Penguin, 1988, str. 25.

- **„Proces“** – všechny aktivity ve firmě se bezvýhradně soustředí na proces, samotný cíl není důležitý. Chyby se nedělají, vše je registrováno. Emoce se neprojevují. Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení, pracují ve firmě dlouhou dobu, někdy i desítky let.

Umlafová a Pfeifer¹⁶ (str. 41 – 42) nabízí své 2 typy členění:

- **„Kultura ostrých hochů“**: typická pro firmy s vysokou mírou rizikovitosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu (reklamní agentury, cestovní kanceláře, kosmetické firmy...). Je orientována na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím životně důležitým nástrojem je účelný marketing. Heslo: „Jsi jen tak dobrý, jaký je tvůj poslední úspěch.“
- **„Kultura přátelských experimentů“**: často v podnicích se širokým sortimentem produkce (drobné spotřební zboží, nábytek, průmysl...), je díky malé míře ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí toho, co se povedlo a co ne, příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sehrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány, při neúspěchu se „svět nezboří“ – hlavně aby se to povedlo příště. S úspěchem jsou využívány inovační týmy.
- **„Kultura jízdy na jistotu“**: panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví bůhvídkdy, zato s větší „parádou“. Eliminace rizik, nechuť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury např. v leteckém průmyslu, chemickém, farmaceutickém, jaderném výzkumu. Často je možné slyšet: „Je tu pět let a nic o tom neví.“
- **„Kultura mašliček“**: nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká – orgány státní správy, školství.... Chybí ohrožení, ale i motiv (a často i prostředky) ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se tedy soustředí na výkaznictví, neboť „není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení....“

Druhý typ členění Umlafové a Pfeifera¹⁷ (str. 42 – 43) je následující:

- **Orientace na klíčové zájmy**

¹⁶ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 41 – 42.

¹⁷ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 42 – 43.

Posilování pozornosti zájmům zákazníků, vlastníků firmy a zaměstnancům. Těmto skupinám, resp. uspokojování jejich zájmů, by se mělo věnovat více úsilí než péči o prostou ziskovost firmy. Zisk je samozřejmě důležitý, ale zúžit okruh snah pouze na něj by bylo velkým zjednodušením a problémem pro firemní kulturu.

- **Orientace na inovace**

Z dlouhodobého hlediska prosperity je výhodnější usilovat o inovaci spíše než o optimalizaci toho, co firma dělá.

- **Orientace na výsledky**

Orientace na výsledky a jejich kvalitu spíše než na procesy a jejich kvalitu podtrhuje fakt, že firma je závislá na efektech, kterých dosahuje, spíše než na způsobech, jakými je efektů dosahováno. Jakkoliv je tento fakt zřejmý a jednoduchý, je dnes a denně v podnicích ignorován. To se projevuje snahou o snižování nákladů a přitom zanedbávání nutnosti poznat blíže zákazníka, úsilím o nákup licencí nebo navázání zahraniční spolupráce, aniž je jasno v cílech, kterým mají tyto kroky posloužit. Čili procesy bez cíle jsou kontraproduktivní.

Nabízí se i Handyho¹⁸ (str. 18) členění:

- **Kultura zaměřená na moc:** vyrůstá ze snah po dosažení dominantního postavení – často nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku. Snaha dosáhnout úspěchu bývá houževnatá, pro firmu však takováto kultura nese zárodek nestability a celkového kolapsu při selhání vrcholového vedení.
- **Kultura zaměřena na role:** upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur. Nepřeje improvizaci a pružnosti, bývá však průhledná a chování firmy žijící touto kulturou lze snadno odhadnout i za krizových situací.
- **Kultura zaměřená na výsledky (výkon):** oceňuje zvládnutí úkolů, které před jedincem nebo skupinou leží, hodnotí vysoce odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost. Křehkost této kultury vyvstává ve chvílích déletrvajících pracovních nezdarů.
- **Kultura zaměřená na člověka (podporu a spolupráci):** respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst, váhu má rada, schopnost jít příkladem. Uspokojení

¹⁸ HANDY, CH. Understanding Organizations. London: Penguin, 1993, str. 18.

individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi jsou jak silnou stránkou kultury, tak i nebezpečím při přehnaném akcentování těchto hodnot.

Své členění předkládá také Lukášová¹⁹ (str. 171 – 174):

- **Kultura podporující tržní orientaci:** typická je podpora chování zaměřeného na úspěch, podpora inovativnosti, flexibility, otevřené interní komunikace, vysoké hodnocení bezchybné práce, snaha o maximální kvalifikaci a kompetentnost, týmovost, důraz na individuální odpovědnost, podpora pocitu sounáležitosti, zaměstnancům se projevuje uznání ve vztahu k trhu = každý je chápán jako součást kompetitivní výhody, vysoká angažovanost ve vztahu k zákazníkovi je vyžadována, uplatňují se kreativní postupy práce, vše přehledné.

Rituály: setkání s top zákazníky, velmi individuální přístup k zákazníkům, VŠE NA ZÁKAZNÍKA.

- **Kultura podporující inovace:** výzkumné a vývojové hodnoty, tvořivost, svoboda a nezávislost, experimenty; při vedení lidí: originalita, pružnost, rychlost, analytický přístup, systematickosti, týmovost, přebírání rizika, etika, dlouhodobý dopad výsledků, snaha o změnu, decentralizaci, pružnost – cílem jsou užitečné inovace. Podpora kreativity a stálého učení se, přijímání rizika kreativity a učení se, sdílená odpovědnost, rozhodnutí se přijímají vždy na základě kvalitní analýzy, systematicky, strukturovaně, v postupných krocích až k vysokým úrovním rizika.

Poslední dělení pochází od Brookse²⁰ (str. 223):

- **Mocenská kultura:** často v malých firmách, moc je centralizovaná, neformální komunikace a důvěra, jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie (mění se s přechodem do 2. či 3. fáze „životního cyklu“ organizace), nejdůležitější jsou schopnosti a síla vlastníka. Zvětšením může dojít k rozpadu těsných vztahů, což by mohlo být řešeno vybudováním přidružené organizace nebo vytvořením kopie sebe sama kdekoli jinde. Jsou kladeny výrazné požadavky na personál. PAVUČINOVÁ STRUKTURA.
- **Funkční kultura:** vysoká úroveň byrokracie a formálnosti. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními (např.

¹⁹ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 171 – 174.

²⁰ BROOKS, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-7226-763-9, str. 223.

výrobními) oblastmi. Pravidla, postupy a popisy práce jsou normou. Práce – je tendence ji rovnoměrně rozkládat mezi zaměstnance. Tato kultura je uzpůsobena stabilnímu prostředí, proto se těžko vypořádává se změnou. Poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti. **KLASICKÁ HIERARCHICKÁ STRUKTURA.**

- **Úkolová kultura:** vyskytuje se tam, kde moc spočívá v průsečíku zodpovědnosti. Tedy zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle – z toho vyplývá pružnost organizace. Pro tento typ je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu. **KULTURA PRŮSEČÍKŮ V SYSTÉMU ČTVERCŮ.**
- **Osobní kultura:** hlavním rysem je jednotlivec a tato kultura existuje pouze tehdy, jestliže jednotlivci se dají dohromady, protože vidí nějaký následný oboustranný užitek. Příkladem jsou seskupení profesionálů. Neexistuje formální řízení a neexistuje žádný jednotlivý nebo prvořadý cíl. Při „ovládání“ organizace převažují individuální cíle. Autorita je společná a založená na vzájemných ohledech a odbornosti. Jednotlivci se snaží mít společné zájmy. Existuje malá nebo žádná formální struktura. **KULTURA SHLUKU TEČEK.**

Jako zastřešující prvek jednotlivých typologií, jako nástroje v širším pojetí, které by měly být přítomny v každé firemní kultuře, předkládají autoři fakt, že správná **firemní kultura podporuje výkonnost**, a to tehdy, pokud je:

- **Participativní, angažovaná, přiměřeně silná, adaptivní** (Denison, str. 29 - 32)²¹
- **Kontextuálně a strategicky přiměřená** (Scholz, str. 78 – 87)²² = je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém organizace existuje, a odpovídá zvolené firemní strategii. Management by měl zvážit, jaké požadavky prostředí firmy (vnější) na organizaci klade a na základě toho formulovat charakteristiky, které by kultura organizace měla mít. Dále otázka: Jaké charakteristiky FK má mít, aby se naplnily hlavní firemní strategie? Je dobré definovat si i výhody, díky kterým firma na trhu uspěje a ty zařadit do FK jako nezbytné hodnoty (= návod, jak jich dosahovat).

²¹ DENISON, D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X, str. 29 – 32.

²² SCHOLZ, CH. Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit. London: Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, 1987, str. 78 – 87.

Dobrou pomůcku pro identifikaci typu firemní kultury poskytuje Bělohlávek²³ (str. 55) ve formě následujících otázek:

1. „*Jakým způsobem spolu jednají lidé na různých úrovních firmy, spolupracovníci, nadřízení s podřízenými?*“
2. *Jaké jednání je v organizaci odměňováno, postihováno nebo tolerováno?*
3. *Jací lidé jsou úspěšní, jací lidé mají naopak problémy?*
4. *Jaký je vztah lidí k firmě a jejím výrobkům?*
5. *Jaké jsou zvyklosti, tradice, historky, vtipy, hrdinové?*
6. *Jaké jsou symboly, hesla organizace?*
7. *Jakým způsobem se lidé oblékají, jak jsou vyzdobena pracoviště?“*

Závěrem ještě praktický příspěvek Bridgese²⁴ (str. 20 – 21, 30 – 49, 159 – 160), který zavádí pojem „organizační charakter“ a věnuje se definování typů firemní kultury na základě osobnostní typologie MBTI (MBTI = Myers-Briggs Type Indicator):

Extroverze (E) x Introverze (I) = orientace organizace, umístění její reality a zdroj její energie. Je organizace primárně orientovaná navenek (na to, co chce a očekává zákazník), směrem k trhům a konkurenci, dodržuje obecná pravidla, tzn. JE EXTROVERTNÍ. Nebo je orientovaná směrem dovnitř (aby perfektně fungovaly vnitřní procesy) na své vlastní technologie, na sny svých šéfů a na svou vlastní kulturu, nejdříve musí všechno fungovat ve firmě a pak se tento stav teprve „prodá“ ven, tzn. JE INTROVERTNÍ.

Smyslové vnímání (S) x Intuice (N) = způsob, jak organizace shromažďuje informace, čemu věnuje pozornost, jak „chápe“. Je organizace primárně zaměřena na současnost, na detaily, na realitu, tzn. JE SMYSLOVĚ VNÍMAJÍCÍ. Nebo je zaměřena na budoucnost, na celkový obraz a možnosti, které skýtají určité situace, tzn. JE INTUITIVNÍ.

Myšlení (T) x Cítění (F) = způsob, jak organizace zpracovává informace, styl, jak posuzuje situace, způsob, jak rozhoduje. Počíná si neosobně tak, že se rozhoduje na základě takových principů, jako jsou následek, schopnosti a výkonnost, tzn. JE MYSLÍCÍ. Nebo prostřednictvím osobních přístupů, které jsou závislé na hodnotách, jako osobnost, společné blaho nebo tvořivost, tzn. JE CÍTÍCÍ.

²³ BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1, str. 55.

²⁴ BRIDGES, W. Typologie organizace – využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006, str. 20 – 21, 30 – 49, 159 – 160.

Usuzování (J) x Vnímání (P) = má organizace sklon jednat s vnějším světem prostřednictvím jedné z usuzovacích funkcí (Myšlení nebo Cítění), nebo prostřednictvím jedné z funkcí vnímání (Smyslové vnímání nebo Intuice). Organizace, kde převládá USUZOVÁNÍ, preferuje realizaci firemních rozhodnutí, věci definuje jasně a dospěje k řešení problémů. Organizace, ve které převládá VNÍMÁNÍ, vždy hledají více vstupů, raději nechávají věcem volný průběh nebo volí možnost nechat je otevřené.

Kombinací těchto typů vzniká i zmiňovaný organizační charakter.

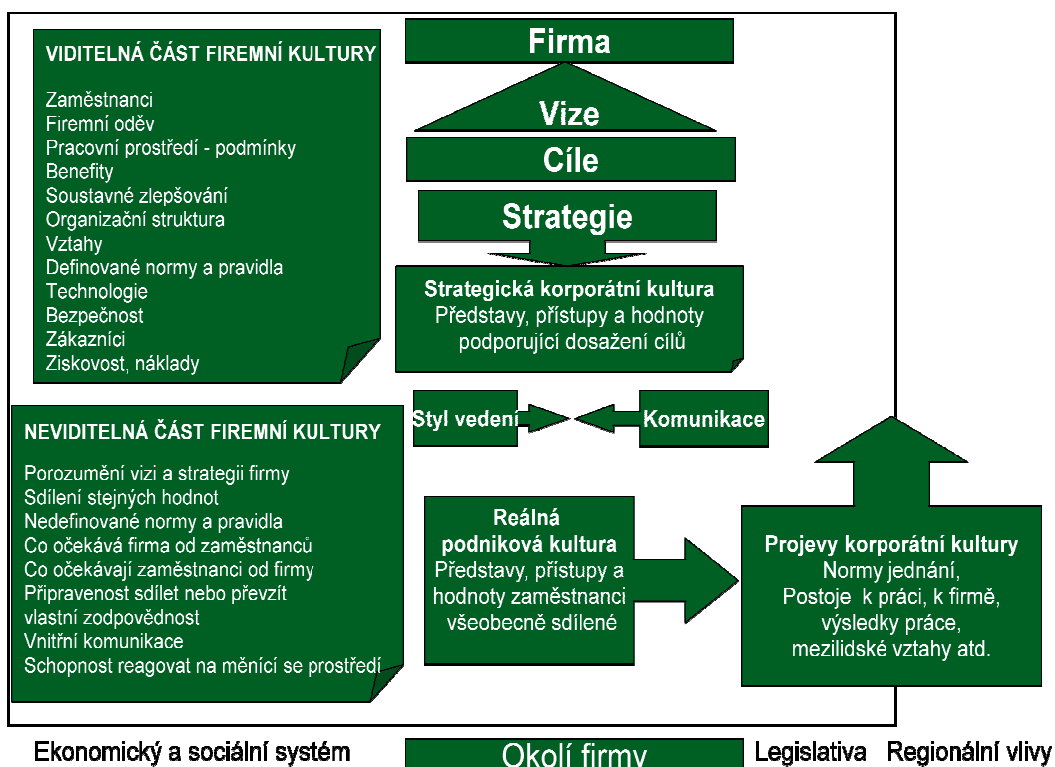
Shrnutí – firemní kultura je zaměřená buď na:

CÍLE A VÝSLEDKY (Proč a co se dělá?)

LIDI (Kdo to dělá?)

STRUKTURY A PROCESY (Jak se to dělá?)

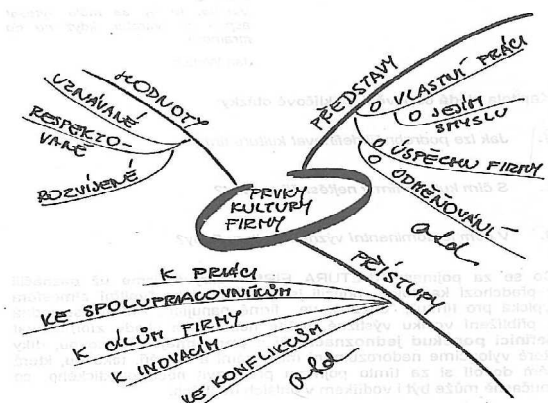
2.2.1 Co patří do firemní kultury



Obrázek 2: Firemní kultura – obsah a návaznosti.

Zdroj: KOLEKTIV MANAGEMENTU OKD, a.s. Manuál týmového vedoucího. OKD, a.s, 2008, str. 8.

Jiný pohled



Obrázek 3: Prvky kultury firmy.

Zdroj: PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, str. 18.

Svoje obsahové členění firemní kultury předkládá i **Brooks**²⁵ (str. 224), podle kterého do FK patří: historiky, symboly, mocenské struktury, organizační struktury, řídicí systémy, rituály a běžná praxe.

Podrobně se tímto tématem zabývá i **Lukášová**²⁶ (str. 22 – 26), která na prvky FK nahlíží z 3 rovin:

- Jako na základní strukturální a funkční elementy FK, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev;
- Jako na indikátory obsahu FK využitelné v diagnostice obsahu FK;
- Jako na nástroj předávání a utváření FK.

Definuje tedy prvky jako kompilaci od různých autorů následovně:

KULTURNÍ PRVKY: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje;

MATERIÁLOVÉ PRVKY: budovy a vybavení, produkty organizace, výroční zprávy, promo materiály apod.;

NEMATERIÁLNÍ PRVKY: společný jazyk, historiky, mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály, symboly (hlavně logo).

²⁵ BROOKS, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-7226-763-9, str. 224.

²⁶ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2, str. 22 – 26.

2.3 Implementace změny firemní kultury

Jde samozřejmě o zavádění nástrojů firemní kultury do praxe, do chodu organizace. Důležitou úlohu při zavádění hrají jako pomocná síla, ale i jako samotný nástroj „**symboly**.“ Některé z nich můžou být abstraktní a dá práci je nadefinovat tak, aby byly pro praxi srozumitelné (mýty, historiky, rituály, projevy úcty, logo atd.). Jiné jsou zase konkrétní – schémata, odměny, vybavení apod.

Nezbytnou součástí implementace FK jako projektu je **identifikace** = ztotožnění se všech stran s různými dohodnutými cíli.

2.3.1 Podstata pojmu změna firemní kultury a důvody ke změně

Podle Šiguta²⁷ (str. 45) je podstatou změny přejít od výchozího stavu k cílovému, tzn. od situace, kdy stávající sdílené představy, přístupy a hodnoty nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být podle managementu usilováno ve jménu budoucí prosperity společnosti. Cílovým stavem je situace, kdy zaměstnanci sdílené a rozvíjené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být a je usilováno ve jménu budoucí prosperity společnosti. Dosažení cílového stavu pak není definitivním cílem, ale je to startovní pozice, po které následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování firemní kultury, případně provádění dalších změn.

Navrhuje dodržet tento postup:

- 1. Analyzovat a zhmotnit stávající FK;**
- 2. Formulovat strategicky potřebnou FK;**
- 3. Konfrontovat stávající (vžitou) FK se strategicky potřebnou FK a provést odhad možných rizik;**
- 4. Určit podstatu žádoucího posunu a rozsahu změny;**
- 5. Dohodnout se na tom na všech úrovních firmy a navrhnout písemný plán nástrojů a realizace;**
- 6. Realizovat a opakovaně provádět revize, měnit případně další postup.**

Ve své práci v podstatě využívám tohoto postupu.

Pokud byly během analytické části zjištěny rozdíly mezi žádoucí a setrvačnou firemní kulturou, tak management také získal informace „co je třeba změnit“ = odkud – kam

²⁷ ŠIGUTA, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 45.

posunout typ firemní kultury včetně nástrojů (například od výrokové k zákaznické organizaci, od důrazu na lidi k důrazu na výkon, atd.). Na základě těchto informací by měl management rozhodnout, jaký typ, nástroje a rozsah změny je zapotřebí. Například **Lukášová**²⁸ (str. 179) uvádí, že je-li naléhavost změny malá, doporučuje tzv. „**evoluční**“ změnu. Jsou-li rozdíly velké a naléhavost změny naléhavá, je nutná změna „**revoluční**.“

Podle **Šiguta**²⁹ (str. 34, 44) jsou důvody ke změně firemní kultury následující:

- Nesoulad mezi vžitou kulturou firmy a strategicky potřebnou kulturou firmy, nebo se změna prostě očekává;
- Překonání charakteru vžité kultury firmy změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém okolí firmy;
- Přechod firmy z jedné vývojové etapy do další;
- Řádová změna velikosti firmy;
- Generační výměna ve firmě – jak ve vedení, tak v první linii;
- Závažná změna v předmětu podnikání;
- Změna v postavení firmy na trhu;
- Převzetí nebo fúze firmy.

Velice podobně smýšlí o důvodech i **Brooks**³⁰ (str. 225), který jako další důvod uvádí úpadek pozitivního vnímání užívaných symbolů – které jsou podle něj jádrem firemní kultury, jinou interpretaci těchto symbolů, změnu užívaného jazyka, úpadek užívání rituálů apod.

2.3.2 Modely implementace firemní kultury

Schein³¹ (str. 95) uvádí dva způsoby (fáze), jak proces implementace probíhá. První nazval „trauma“ modelem = lidé se pod tlakem okolností učí vyrovnávat s pro ně dosud neznámým ohrožením. V druhém způsobu (model pozitivního posilování) se úspěšné přístupy a pozitivní zkušenosti pozvolna zakotvují, až se posléze stanou součástí FK.

²⁸ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 179.

²⁹ ŠIGUTA, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 34, 44.

³⁰ BROOKS, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-7226-763-9, str. 225.

³¹ SCHEIN, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2, str. 95.

Podstatou je, že se zintenzivňuje kolektivní vykonávání činností (zintenzivňují se kontakty a interakce mezi zaměstnanci, protože tito cítí ohrožení) a dochází k určité seberegulaci týmů. Impulsem ke změně je impuls ze strany managementu, nejlépe pak ze strany zakladatele, vlastníka, uznávané osobnosti se svými hodnotami a vizemi – musí mu a jim věřit, jinak ke změně nedojde. Též je nutná před, během i po implementaci diskuse vlastníků se zaměstnanci o podobě změny a jejím dalším vývoji.

Šigut³² (str. 25 – 26) uvádí pro úspěšnou implementaci kromě výše uvedených symbolů a cílů následující faktory, které samotné můžou být cílem implementace:

- **Otevřená a komplexní informovanost všech o všech důležitých věcech pomocí porad, meetingů, podnikového časopisu, intranetu, e-mailů a hlavně osobně.**
- **Osobní příklad manažerů – sami dodržují ustanovená pravidla a standardy.**
- **Vypovídající podnikové dokumenty a systém personálního řízení (který by měl ovlivnit styly řízení, osobnostní rozvoj pracovníků – vzdělávací systém, přenos hodnot vně firmy i k vnějšímu okolí firmy).**

Proces implementace firemní kultury je vlastně proces řízení změny, kdy moderní firma je na tyto změny schopná účinně reagovat, tým a jednotlivci na změny reagují předem dohodnutým způsobem. V podstatě může být tato změna vnímána účastníky ze dvou postojů, z nichž ten první je možné brát (obzvláště v průmyslovém, sekundárním sektoru) jako český stereotyp.

1. Změna = komplikace, bolest...NE...zaostávání
2. Změna = příležitost, usnadnění...ANO...vývoj

Změna firemní kultury:

PŘEDSTAVA (podněty) → PŘÍSTUP → HODNOTA

Podobný názor má i Lukášová³³ (str. 179 – 182), podle které **změna firemní kultury znamená změnu myšlení, cítění a chování**. To znamená dosáhnout u zaměstnanců kritického pohledu na navykly způsob chování a myšlení, uvědomění si jeho neadekvátnosti a nefunkčnosti, opuštění těchto způsobů, osvojení si nových způsobů myšlení a chování, jejich vnitřní přijetí a uplatňování v každodenní práci (což je někdy ta nejtěžší věc a zdroj odmítání a konfliktů).

³² ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 25 – 26.

³³ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 179 – 182.

Asi nejznámějším modelem změny firemní kultury je model Browna založený na světoznámém modelu Kurta Lewina. **Brownův model**³⁴ (str. 112 - 118) sestává z 3 fází, kterými jsou Rozmrazení, Změna (Experimentování) a Znovuzmrazení. Podrobně ho uvádím v Příloze P1.

Trochu odlišný postup navrhuje **Umlafová s Pfeiferem**³⁵ (str. 71 – 72):

ROZMRAZOVÁNÍ vžitě firemní kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístup a hodnot, boj proti setrvačnosti vžitě firemní kultury.

TRÍBENÍ zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní.

OVLIVŇOVÁNÍ – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je, stmelování sil změnu podporujících, eliminace sil změnu brzdících.

SLAĎOVÁNÍ – hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné firemní kultury, která se rodí, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb, které spojují žádoucí představy, přístupy a hodnoty.

ROZVÍJENÍ – sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu firmy trvá, péče o něj, provádění posunů a korekcí podle vývoje okolností.

Již zmiňovaným přístupem je ten **Brooksův**³⁶ (str. 230) – změna je souhrnem změn personálních, strukturálních, systémových. Cílem není segmentace, ale integrace. Jeho postup lze charakterizovat jako sled následujících kroků: **VZBUZENÍ OČEKÁVÁNÍ --> DISKUSE O SCHVÁLENÍ A SCHVÁLENÍ --> VYVRCHOLENÍ --> NÁSLEDKY.**

Základní je pochopit, jak je existující změna podporována před tím, než může být změněna. Provádí se analýzy hodnot, předpokladů a názorů. Podstatné je správné vysvětlení symbolů a jejich správná následná implementace. Primární je i způsob, jakým je změna vysvětlována. Cílem je vzbudit kolektivní odezvu, protože co je kolektivní, to má sílu a je lépe přijímané.

³⁴ BROWN, A. D. Organizational Culture. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6, str. 112 – 118.

³⁵ PFEIFER, L., UMLAFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 71 – 72.

³⁶ BROOKS, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-7226-763-9, str. 230.

Brooks oproti například Bridgesovi připouští, stejně jako další autoři, že manažeři nikdy nemůžou FK řídit a pokud se o to pokoušejí, tak je to na hraně etiky. Můžou pouze stanovovat směry, nástroje a dohodnout se na nich a jejich realizaci. Toto je v protikladu například s Brownovým přístupem, který je detailní a dokazuje, že implementaci změn řídit lze. V současnosti o možnostech řízení x neřízení firemní kultury probíhají „vášnivě“ diskuse. Jsou 3 názorové strany: dle první FK řídit nejde, protože FK vzniká spontánně; druzí zastávají možnost řídit FK prostřednictvím rychlých a relativně snadných změn; třetí názorová strana vidí jako reálný kompromis obou předchozích řešení – FK lze do jisté míry řídit a měnit, ale ne rychle a naráz, reálná je spíše její postupná změna posilováním pozitivních a eliminací negativních prvků při současné implementaci zcela nových funkčních prvků do stávající firemní kultury, a optimální FK vyžaduje pouze posilování, žádné razantnější zásahy nejsou v zásadě třeba.

Za zmínku jistě stojí i model **Schwartz a Davise**³⁷ (str. 45), sestávající ze 4 kroků:

1. krok: definování odpovídající FK (forma: pořádání schůzek, diskuse v malých skupinách);
2. krok: zpracování přehledů o FK (úkoly jednotlivých manažerů a jejich vztahy k sobě navzájem a ke všem pracovníkům společnosti);
3. krok: odhalení a rozlišení rizik vzniku nesouladu mezi podnikovou kulturou a strategií (3 kategorie rizika: nepřiměřené, ovladatelné, zanedbatelné);
4. krok: identifikování a zaměření se na ty specifické aspekty FK, které jsou důležité pro dosažení strategického úspěchu společnosti.

Všechny modely mají jedno společné: začínají s poznáním stávající FK, tvoří se vize její změny a provádí se zásahy do této FK.

Změna FK podle Šiguta³⁸ (str. 47) může být provedena přístupem shora dolů a zdola nahoru.

Problémy použití přístupu shora dolů:

- zaměstnanci se můžou cítit manipulováni, hrozí zneužití moci manažery – výsledkem je nedostatek spolupráce při změně, stavění se proti žadaným hodnotám;

³⁷ SCHWARTZ, H., DAVIS S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. London: Organizational Dynamics, 9/1981, str. 45.

³⁸ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 47, 48.

- možnost zneužití FK při její transformaci, kdy ve jménu rostoucí praktické autonomie se často usiluje o rozšíření manažerské kontroly;
- časté směřování FK proti hodnotám, které by měly být podporovány;
- je problém se dostat při změně k nejnižším článkům organizační hierarchie. Je nutné uplatnit přímé i nepřímé nástroje změny, vytvořit vhodné klima pro uskutečnění změny, definovat cílové hodnoty a stavy, poukazovat na příklady úspěchu i neúspěchu, soustředit úsilí na podporu všech částí organizace s cílem vybudování vlastní odpovědnosti v procesu změn.

Problémy použití přístupu zdola nahoru:

- zaměstnanci jsou postaveni do nových souvislostí, rolí a vyvíjejí nové vzory chování, z kterých odvíjejí nové přístupy, hodnoty a postoje;
- nová FK vzniká nahodilou iniciativou na okraji organizace a směřuje k jejímu jádru – nemusí to být v souladu se strategickými záměry organizace;
- vedení celý proces vidí jinak a s nastolenou vlnou FK zdola už nic neudělá, a tak management odchází.

Šigut dále uvádí dvě cesty (jejich kombinaci) zavedení nové firemní kultury:

- zapojení všech zaměstnanců do procesu změny, management jde příkladem;
- propagace vize nové FK – nová FK je „prodána“ zaměstnancům prostřednictvím vedení, symbolických činů a silné propagace.

Omezeními těchto cest je pocit zaměstnanců, že jsou manipulováni => zloba, nedostatek spolupráce, cynismus, přetvářka. Vize může být zmařena, není-li podpořena rychle vznikajícími pozitivními výsledky závislými na efektivní komunikaci a emotivním tlaku.

Je také důležité si uvědomit, že FK je vyjádřena a přenášena nejen prostřednictvím formálních struktur a systémů (které lze celkem snadno měnit), ale i prostřednictvím neformálních procesů = neformálních komunikačních sítí, rituálů, rutiny, zkazek, mýtů, fyzických symbolů, silných struktur a politiky. **Všechny tyto faktory spolu souvisejí a je nemožné změnit pouze jeden faktor beze změny všech ostatních faktorů.**

Jednoduchá, ale použitelná je jistě i metodika **Stýbla**³⁹ (str. 41 – 49), podle kterého změna FK obsahuje dvě základní části: Transformaci organizace a Proces osobnostních změn.

³⁹ STÝBLO, J. Řízení týmové a firemní kultury organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010, str. 41 – 49.

2.3.3 Čas potřebný ke změně

Autoři se shodují, že vytvoření opravdu účinné a všemi přijímané nové firemní kultury je v řádu roků, ne měsíců. Brooks se dokonce domnívá, že dané období je 6 – 15 let, a považuje dle něho méně informované a empiricky slabší autory, kteří časový rámec úspěšné změny určují i hranicí jednoho roku, za naivy. **Umlafová**⁴⁰ (str. 73) předkládá následující časové vymezení.

Po počátečním **období nadšení** (asi 4 – 6 měsíců), kdy je změně věnována soustředěná pozornost a je možno pozorovat rychlý posun firemní kultury, přichází **období skepse, zklamání** (asi 3 – 5 měsíců), že změna nepostupuje ještě rychleji, k tomu únava z mimořádného vypětí. Je zde dokonce nebezpečí, že se atmosféra vrátí nejen do původního stavu, ale navíc bude poznamenána pocitem zbytečnosti a plýtváním energií, začne-li se v budoucnosti opět něco měnit. Teprve ve **třetí fázi** (2 – 3x delší než 1. a 2. fáze) dochází k plynulé a trvalejší změně. Ke změně, která už nemá charakter kampaňovitosti, ale která je více vnímána jako užitečná a prospěšná.

Šigut⁴¹ (str. 50) rozlišuje tři časové roviny práce s FK:

Krátkodobá: jakékoliv krátkodobé zásahy (které vedou k pozitivním výsledkům a tedy i ke zvýšení přijetí nové FK zaměstnanci) musí být provedeny pomocí razantních zásahů do kulturních prostředků (design, symboly, logo, vize, status, ceremoniály), prostřednictvím tvrdých prvků řízení.

Střednědobá: doba pro přenášení změn do individuálních hodnotových vzorců. Nástroje jsou v oblasti mezilidských vztahů a ostatních měkkých prvků řízení.

Dlouhodobá: vše je postaveno na zaměstnancích vhodně vyladěných na společnou vlnu. Toho lze dosáhnout účinnou prací s mýty, historkami, neformální komunikací, výběrem lidí, kteří zapadnou do tohoto systému. Je nutné harmonizovat design, symboly, logo, ceremoniály, image s novými žádoucími individuálními hodnotovými profily a dále tuto souvislost stabilizovat a posilovat – kombinace nástrojů prvních dvou rovin. **Klíčovým nástrojem k harmonizaci je vedení lidí** (proto vzdělávat všechny úrovně managementu).

⁴⁰ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 73.

⁴¹ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004, str. 50.

Shrnutí:

Podstatou změny je přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny firemní kultury je **výchozím stavem** situace, kdy představy, přístupy (= návrhy řešení) a hodnoty, které zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje firma (její vedení) nebo o které by firma (vedení) usilovat měla, neboť to vyžaduje budoucí prosperita firmy. K tomu je samozřejmě oboustranná komunikace za účelem dohody, shody na hlavních implementovaných nástrojích nezbytná.

Cílovým stavem je pak situace, kdy u zaměstnanců jsou rozvíjené, a tedy i sdílené představy, přístupy a hodnoty shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity firmy. Dosažení cílového stavu vlastně není definitivním cílem, jedná se spíše o vybudování náležité startovní pozice – následuje totiž nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, případně provádění dalších změn = implementace nové firemní kultury.

Ideální je směřovat k Sengeho typu firemní kultury tzv. „**učící se organizace**“⁴² (str. 25) = všechny podoby učení mají v podniku vědomou podporu vlastníků, managementu i zaměstnanců. Jsou také vytvořeny podmínky, jež umožňují kombinaci učení a řízení, učení a spolupráce.

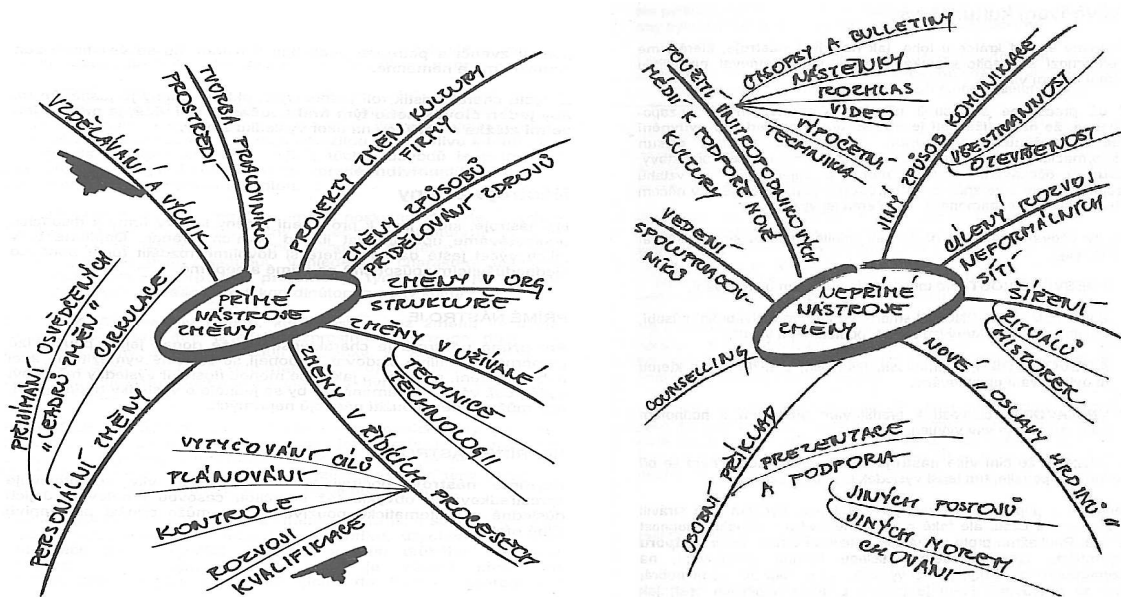
2.3.4 Nástroje změny firemní kultury

Ke změně jsou zapotřebí již několikrát zmiňované nástroje implementace. Zde je výčet těch nejzásadnějších.

Nástroje změny přímé a nepřímé

Příklady takových nástrojů jsou uvedeny v následujícím obrázku.

⁴² SENGE, P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Double day Currency, 1990, str. 25.



Obrázek 4: Přímé a nepřímé nástroje změny.

Zdroj: PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit, str. 76 – 77.

Lukášová⁴³ (str. 185) se domnívá, že ovlivňovat a utvářet obsah FK znamená ovlivňovat a utvářet obsah jednotlivých prvků (nástrojů), které obsah kultury tvoří.

Na **prvky vnější roviny** FK (artefakty materiální povahy = budovy, vybavení; a nemateriální povahy – historky, hrdinové a jejich snadné prezentování v interních časopisech nebo na setkáních. Také určité zvyky a rituály lze vcelku snadno zavést, pokud pro ně vytvoříme podmínky – společné jídlo, sport, teambuilding, kvalitní ceremoniály. Pozor na nedostatečnou cílenost = bezkonceptní nahodilost těchto aktivit) - lze působit nejnáze, a to hlavně přímými nástroji (opatřeními).

Na **prvky vnitřní roviny** FK (hodnoty, postoje, normy chování, základní přesvědčení) – lze působit hůře, můžou být ovlivněny přímo (deklarací klíčových hodnot organizace či žádoucích způsobů chování) i nepřímo (prostřednictvím hlavních firemních strategií, prostřednictvím organizační struktury, systémů personálních činností a metod řídicí práce).

Například hodnoty organizace: max. 8 – 10 hodnot, všechny podporující strategii a FK firmy, motivující, konzistentní, logicky propojené – jinak jejich efekt bude problematický. Všem by mělo být jasné, co tyto hodnoty reálně pro každého znamenají, tzn. všem musí

⁴³ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 185.

být jasné, co se každou hodnotou rozumí, a měla by být doplněna specifikací prostřednictvím odpovídajících norem chování (např. Profesionalita: vycházíme vstřícně individuálním požadavkům zákazníků, produkty dodáváme včas a v požadované kvalitě, neustále se rozvíjíme). K prosazování hodnot je dobré využívat symbolů, sloganů, emočních událostí.

Hodnoty jsou spojeny s normami chování: pokud jsou hodnoty specifikovány tak, že říkají, jak se má zaměstnanec chovat k naplnění hodnoty, tak vlastně definují pravidla, normy chování. **VŠICHNI MUSÍ VĚDĚT, JAKÉ CHOVÁNÍ SE OD NICH OČEKÁVÁ.**

Stýblo jako nástroje řízení změny uvádí ⁴⁴ (str. 42) celkovou architekturu změny, komunikaci, schopnosti vedení, schopnosti týmů a jednotlivců, měření výkonnosti.

Důležité je intenzivně KOMUNIKOVAT. Stýblo se domnívá, že komunikace je nutná už v předstihu, je dobré vypracovat komunikační plán s vymezením úkolů, odpovědností, formami zpětné vazby. Musí se kontrolovat, zda lidé komunikace přijímají, chápou a je pro ně dostatečná, jinak si začnou vytvářet své vlastní komunikační sítě rozdílné kvality a výsledkem je dezinterpretace informací.

Další je nutné rozvíjení schopností managementu v oblasti FK a stanovení nových žádoucích hodnot a vzorců chování jako norem jednání. K dosažení je vhodné vypracovat programy nástrojů řízení lidských zdrojů založených na principech motivace a stimulace.

Shrnutí: hlavními nástroji změny jsou ZMĚNA STYLU VEDENÍ, OBMĚNA KOMUNIKAČNÍCH FOREM A AKTIVIT, VÝCHOVA A VZDĚLÁVÁNÍ VŠECH, ODMĚŇOVÁNÍ NOVÝCH PROJEVŮ PRACOVNÍHO CHOVÁNÍ A POSTOJŮ.

2.3.5 Neúspěch změny firemní kultury – příčiny

I přesto, že jsme odhodlaní firemní kulturu začít přetvářet k žádoucímu obrazu, může se stát, že budeme neúspěšní. Důvodů může být celá řada, jak zde uvádím. Zkoumání těchto důvodů je i nezbytnou analýzou rizika spojenou s implementací nové firemní kultury.

Příčiny neúspěchu změny ⁴⁵

- Chápaní změny kultury jako jednorázového aktu.

⁴⁴ STÝBLO, J. Řízení týmové a firemní kultury organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010, str. 42.

⁴⁵ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 80, doplněno.

- Neúčast nebo nezájem těch, jichž se změna především týká.
- Přílišná složitost, nejasnost v prezentování žádoucího stavu změny FK.
- Skutečnost, že management firmy nepřevzal ve změně nejen aktivní, ale i dominující roli a odpovědnost.
- Absence důslednosti a trpělivosti, třeba i v maličkostech.
- Podcenění vlivu doposud fungující FK, především její setrvačnosti v chování lidí.

Brooks ⁴⁶ (str. 229) uvádí **6 důvodů, proč je obtížné kulturu změnit**, což jsou i determinanty neúspěchu implementace FK:

1. Úrovně = ve větší firmě existuje více subkultur, a tak se těžko implementuje „jednotný systém“.
2. Všudypřítomnost = kultura zahrnuje všechnu organizační činnost, a tak znamená vlastně přebudování celého chodu firmy.
3. Implicitnost = mnohé vzorce jsou pro lidi samozřejmé (části myšlení a chování), a je tedy těžké je změnit.
4. Socializace = stávající FK má hluboké kořeny a je těžké to změnit kulturou novou.
5. Političnost = vládnoucí skupiny v organizaci využijí svého vlivu a vytvoří kulturu, subkulturu podle sebe (odlišnou) – klesá důvěra v dohodu a úspěšnou implementaci.
6. Vzájemná závislost = FK je úzce spojena s politikou organizace, s její strukturou, systémy, lidmi, prioritami, takže je těžké vytvořit a implementovat funkční celek, který uspokojí všechny lidské i systémové složky. FK je tedy rozšířena i na úroveň tvrdých procesů, což není její podstatou a působí to problémy při implementaci.

Lukášová a Nový ⁴⁷ (str. 119 – 123) považují za hlavní rizika neúspěchu tyto faktory:

- Absence jasné a srozumitelné strategie.
- Nová FK sebou vždy přináší nové rozdělení moci.
- Nerozhodnost v rozsahu změn.
- Příliš abstraktně definované parametry nové FK.

⁴⁶ BROOKS, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-7226-763-9, str. 229.

⁴⁷ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2, str. 119 - 123.

- Neprovozanost nové FK s jednotlivými personálními činnostmi (pomocí systému odměňování, motivace, vzdělávání, hodnocení, propouštění, nábory apod.).
- Absence odborníka na prosazení změny, absence moci – člověka, který má sílu na prosazení změny.
- Nedůslednost (nedostatečné domyšlení veškerých souvislostí, rizik a příležitostí, nedůslednost ve smyslu jen hrubého načrtnutí směru FK, netrvání na skutečném uplatňování a každodenním využívání nově nastavených kritérií personálních činností – ve smyslu couvání před obtížemi a návrat do předchozího stavu.
- Neprovozanost s ostatními měkkými a tvrdými faktory řízení.
- Nekonzistentnost organizační a národní kultury či kultur.
- Nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou, zpochybňování žádoucí kultury manažerskou strukturou.
- Krátkodobá orientace FK.
- Nová kultura navždy.
- Příliš silná identifikace s novou kulturou.

2.3.6 Předpoklady úspěchu změny firemní kultury

Je nutné si uvědomit, že **proces implementace firemní kultury je proces řízení změny**. V procesu řízení změny musí být jeho účastníci daleko více povzbuzováni, komunikace musí být častější, management musí mít více času na otázky a problémy svých pracovníků.

Všichni autoři se shodují na tom, že zásadní je správně nastavený a funkční **personální systém**.

Management musí změnit své chování a komunikovat změnu svému okolí. Změny si vyžadují často změnu metod řízení, informačních systémů (komunikace), systémů odměňování, předávání dovedností, zkušeností a jejich sdílení. **Hlavní změny se týkají změny způsobu řízení a vedení lidí**, zaměstnávání lidí z vnějšku, kteří přinášejí nové dovednosti, nové kulturní vzory. Potřebné je i vzdělávání manažerů.

Úspěch FK = pokud dáme lidem rozvoj a oceníme jejich schopnosti, budou daleko ochotnější nástroje implementovat. Dále je podle **Plamínka**⁴⁸ (str. 59 – 62) důležité:

- Dodát pocit JISTOTY --> loajalita, lepší výkonnost.

⁴⁸ PLAMÍNEK, J. Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, str. 59 – 62.

- Dodržovat sliby, otevřenost, trpělivost.
- Je nutné naladit zaměstnance dlouhodobě na stejnou vlnu => nastavit, vytvořit nové symboly a vše podpořit činy.
- Nastavit koncept „UČÍCÍ SE ORGANIZACE“.
- Jednoznačně nastavit pravomoci a odpovědnosti.
- Klíčovým nástrojem je vedení lidí.
- Volba typologicky kompatibilních lidí k charakteru organizace.
- Management musí změny iniciovat a jít příkladem.
- Neslevovat z nároků u lidí, kteří jsou pro úspěšný chod FK klíčoví a motivovat je postupem, fungovat týmově.
- Zaangažovat každého zaměstnance tím, že mu umožníme, dovolíme využít jeho schopnosti – dáme mu šanci, poskytneme prostor. K tomu využijeme týmové práce. Motivovat rozvojem, perspektivní vizí, odměnami. Nutná je energetizace lidí.
- Nutné je sdílení nových hodnot, vizí a posílení strategických přístupů.
- Individuální práce s výraznými talenty či klíčovými lidmi: osobní plány rozvoje, speciální tréninky, šití úkolů jim na míru, poskytování prostoru k seberealizaci.
- Změnit styl manažerské práce = obohacovat práci zaměstnanců, rozvíjet jejich kompetence pomocí leadershipu (koučinkem, mentoringem).

Předpoklady úspěchu změny podle Umlaufové a Pfeifera ⁴⁹ (str. 81)

- Jasná, motivující, dobře sdělitelná vize osvětlující smysl změny.
- Dostatek času na celý proces stejně jako bezodkladný začátek procesu.
- Nepochybný signál zahajující změnu.
- Tvrdošíjnost na správných místech, především u vedení firmy.
- Nerozměňování sil – vzhledem k tomu, že se jedná o úkol mimořádně náročný, lze stěží předpokládat, že k dispozici bude tolik vstřícných sil, aby bylo možné vést „útok“ proti vžitě kultuře v každém okamžiku na celé „frontě“. Proto je nutností dobře rozvrhnout síly, kterými disponujeme, v čase i prostoru.

⁴⁹ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 81, doplněno.

- Využívání efektů „kruhů na vodě“ nebo „sněhová koule“. Je to cesta, jak zmnožit síly naladěné ve prospěch změny a rozšiřovat síť nositelů změny, až proroste celým organismem firmy.
- Prožívání úspěchů k podpoře procesu změny – i prožitá maličkost umocňuje potenciál ke konečnému uskutečnění změny.
- Tvořivost v používání přímých i nepřímých nástrojů změny a jejich kombinací. Tvořivost a osobní invence jsou tu nenahraditelné – v kombinaci se zaujetím a chutí jsou účinnější než tisíc návodů.

2.4 Metodika uskutečnění změny firemní kultury

A nyní asi to nejdůležitější pro implementaci, a tím je samotná metodika uskutečnění změny. Nutno podotknout, že pro potřeby praktické části (užitnosti) mé práce se mi nejvíce hodí metodiky od Umlaufové s Pfeiferem a Lukášové. Při realizaci obsahů těmito autory předkládaných fází užívám i metod Šiguta.

Umlaufová s Pfeiferem⁵⁰ (str. 85) užívají tzv. **metodiku D-V-Z (Diagnostika-Tvorba vize posunu-Zásahy)**, **Lukášová**⁵¹ (str. 166) **metodiku Prvotní definice žádoucího obsahu FK-Analýza stávající FK-Definice žádoucího obsahu FK-Porovnání žádoucího a současného obsahu FK-Tvorba cílového obsahu FK-Implementace**. U obou autorů po finální fázi nastává fáze revize po určité době.

Komplexní metodiku navrhuje i Šigut⁵² (str. 79 – 80), je založená na 7 krocích:

1. Vzbuzení zájmu vlastníků firmy, případně top managementu o FK prostřednictvím zahájení procesu šíření informací o funkci FK ve firemní činnosti (informace o tom, že vzhledem k vnějšímu prostředí a jeho změnám musí přirozeně docházet i ke změně vnitřního prostředí a FK; nutné jsou semináře o důležitosti FK).
2. Proškolení top managementu a zvolených „manažerů kultury“ externím specialistou; proškolení nižšího managementu a všech ostatních pracovníků podniku externím specialistou nebo interním manažerem kultury.

⁵⁰ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 85.

⁵¹ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 166.

⁵² ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 79 – 80.

3. Hodnocení stávající FK s využitím analýzy FK a informování zaměstnanců o výsledcích hodnocení.
4. Stanovení strategicky potřebné FK top managementem, informování zaměstnanců, následně diskuse se zaměstnanci = zjištění rozdílů mezi potřebnou a stávající FK.
5. Na základě diskuse a analýzy zahájit jeden z 3 postupů:
v případě shody potřebné a stávající FK začít proces posilování stávající FK
v případě minimálních rozdílů začít proces vyladování FK
v případě velkých rozdílů začít proces změny FK
Cílem je i získání pracovníků pro posilování potřebné FK – vytvoření tzv. zdravého jádra podniku. Raději menší a rychleji realizovatelné změny – posílí to motivaci.
6. Organizační zajištění transformace FK: výběr, příprava, hodnocení, sestavení programových týmů, zpracování časového harmonogramu; posilování procesu změny zdůrazňováním dílčích úspěchů s využitím motivačních nástrojů (odměn, pochval, zveřejněním atd.), jakož i restriktivních nástrojů.
7. Kontrola dosaženého stavu manažery firmy, lidmi zvenku (externími specialisty).

K naplnění těchto 7 kroků a realizaci změny FK je možné dle Šiguta⁵³ (str. 81 – 82) využít (naprojektovat) následující manažerské techniky:

1. Profesní vzdělávání a komunikační výcvik zaměstnanců
2. Participace pracovníků na řízení společnosti
3. Vyjednávání a dohoda mezi vedením a zaměstnanci
4. Explicitní a implicitní donucení
5. Manipulace a kooptace (kooptace je v tomto případě doplnění, rozšíření týmu managementu jejich vlastním rozhodnutím. Důležitý je hlavně cíl, kvůli kterému se nový manažer najímá. Umožňuje dostat na určitou funkci lidi s vysokými schopnostmi a odborností, kteří díky absenci firemní slepoty mohou vnést nový pohled na věc a vše zintenzivnit).

2.4.1 Diagnostika čili analýza stávající firemní kultury

Analýza organizační kultury má v podstatě **dvojitý účel**: posoudit funkčnost stávající FK k výkonnosti organizace; posoudit obsah stávající FK z hlediska předností a omezení vůči

⁵³ ŠIGUTA, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 81 – 82.

zvažovaným strategickým změnám FK. Probíhá před implementací nové FK, ale i ve fázi revizí implementované FK.

Je tedy patrné, že i v této analytické fázi už **musí být připravený určitý koncept změn**, který se posuzuje ve spolupráci se zaměstnanci.

Co je nutné analyzovat před rozhodnutím o volbě druhu FK

Podle **Umlaufové s Pfeiferem** je nutné si při analýze stavu odpovědět na následující otázky⁵⁴ (str. 30 – 32, 86 – 87):

„KTERÉ DETERMINANTY KULTURY FIRMY MAJÍ NA DIAGNOSTIKOVANOU KULTURU NEJVĚTŠÍ VLIV? JAKÝ?

JAKÉHO JE DIAGNOSTIKOVANÁ KULTURA TYPU? (Například podle jedné z uvedených klasifikací.)

JE DIAGNOSTIKOVANÁ KULTURA HOMOGENNÍ NEBO TVOŘÍ SUBKULTURY? JAKÉ? ČÍM SE OD SEBE LIŠÍ, ČÍM JSOU CHARAKTERISTICKÉ?

JAK SE PROJEVUJÍ VĚTŠINOVÉ PŘEDSTAVY, PŘÍSTUPY A HODNOTY? PROČ? O ČEM TO SVĚDČÍ?

JAKÁ JE MÍRA SHODY DIAGNOSTIKOVANÉ KULTURY FIRMY S OFICIÁLNĚ PROKLAMOVANOU PODNIKATELSKOU FILOZOFIÍ A S PRAKTICKY POUŽÍVANÝMI ŘÍDÍCÍMI IMPULSY?

JAKÉ JE ROZLOŽENÍ SIL PŘÍZNIVĚ A NEPŘÍZNIVĚ NAKLONĚNÝCH POTENCIÁLNÍM ZMĚNÁM V KULTUŘE FIRMY?

JAKÁ JE MÍRA ROZPĚTÍ MEZI PRACOVNÍMI POZICEMI?

Je značná? Projevuje se sklon k respektování hierarchie a odstupu?

Je nevýrazná? Je typická náklonnost k týmovosti a neformálnosti?

JAKÁ JE INFORMOVANOST?

Ví každý ve firmě, co se děje a jaké jsou další záměry?

Jsou informace utajovány? Kolují dohady a fámy?

⁵⁴ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 30 – 32, 86 - 87.

JAKÝ JE VZTAH K NEJISTOTĚ?

Je nejistota chápána jako hrozba? Je proto výrazná snaha eliminovat rizika?

Je nejistota chápána jako výzva? Projevuje se snaha předjímat a využívat šance?

KDO JE DOMINANTNÍ NOSITEL ÚSPĚCHU?

Je to spíše jedinec? Je i pro hodnocení úspěšnosti výrazný sklon k podpoře individualismu?

Je to spíše tým nebo skupina? Je sklon ke kolektivismu?

JAKÝ JE PŘEVAŽUJÍCÍ ZPŮSOB MYŠLENÍ?

Je spíše mužský, racionálně a cílově orientovaný?

Je spíše ženský, empaticky orientovaný, vyzdvihující lidskou dimenzi práce?

JAKÉ JSOU NEJÚČINNĚJŠÍ STIMULY?

Jsou to možnost seberealizace a další nehmotné stimuly?

Jsou to peníze a jiné hmotné výhody?

Je to nátlak nebo jiná negativní stimulace?

JAKÁ A V ČEM JE MÍRA ZTOTOŽNĚNÍ ZAMĚSTNANCŮ S FIRMOU?

Je vysoká? Především díky shodnosti zájmů zaměstnanců a firmy?

Je odpovídající? Především díky účinné stimulaci?

Je nízká? Díky různosti zájmů zaměstnanců a firmy a vzájemnému odcizení?

JAKÁ JE VŮDČÍ IDEJA FIRMY A KDE JE JEJÍ PŮVOD?

Jaká je podstata vůdčí ideje firmy, kolem které se točí veškeré dění (rychlost produkce, nízké náklady, klid a pohoda....)?

Respektuje nebo ignoruje tato vůdčí idea zájmy zákazníka?

Je tato vůdčí idea iniciována spíše řídicími silami nebo spíše prvoliniovými pracovníky?

JAKÉ JSOU VE FIRMĚ RITUÁLY, JAKÉ SE TRADUJÍ LEGENDY, KDO JSOU FIREMNÍ HRDINOVÉ?

Co se ve firmě s oblibou provozuje?

Na co a na koho se s oblibou vzpomíná?“

Je z toho patrné, že je to celý komplex vzájemně propojených oblastí, což může být na jednu stranu výhoda, na druhou stranu to může přesnou a efektivní diagnostiku komplikovat. Domnívám se, že bude užitečné, aby se na této diagnostice spolu s managementem úzce podíleli i externisté, nezatížení firemní slepotou a přinášející nový vhled na tyto otázky. Také je k tomu zapotřebí i hloubková diskuse se zaměstnanci, což může být někdy problém – obzvláště v situacích, kdy jsou vztahy napjaté (proto je tendence ke změně kultury, nejsou například adekvátní pracovní výsledky) a zpětná vazba od zaměstnanců díky jejich nedůvěře až nevraživosti není dostatečná, resp. se jí management třeba vyhýbá a „rozhoduje bez nich“.

Umlaufová a Pfeifer se také výrazně neodlišují při **volbě nástrojů**, které může diagnostika vžité kultury firmy používat: rozbor dokumentů, pozorování, dotazování.

Šigut ⁵⁵ (str. 21 – 22) používá pro fázi vstupní analýzy slovo „diagnostika“, a při diagnostice FK se soustřeďuje na tyto postupy a nástroje:

- Sběr a analýza informací při použití kvalitativních a kvantitativních technik;
- Benchmarking a Benchlearning;
- Srozumitelná, k věci, popisná, časově aktuální zpětná vazba;
- Posouzení silných a slabých stránek podnikové kultury podle marketingových strategických koncepcí (na zákazníky, zaměstnance, technologie, inovace atd.);
- Provedení komplexní vstupní diagnózy firemní kultury a pojmenování systému setrvačné firemní kultury, resp. ANALÝZA PŘÍMÝCH A NEPŘÍMÝCH NÁSTROJŮ FK.

U **Lukášové** ⁵⁶ (str. 143 – 146, 167 – 170) patří do diagnostiky první 4 fáze metodiky, tzn. Prvotní definice žádoucího obsahu FK-Analýza stávající FK-Definice žádoucího obsahu FK-Porovnání žádoucího a současného obsahu FK.

Opět zdůrazňuje důležitost kvalitativních a kvantitativních výzkumných nástrojů. Užitými kvalitativními nástroji diagnostiky jsou pro ni pozorování, dotazování = individuální a skupinové hloubkové rozhovory, analýza dokumentů, projektivní techniky (metoda kritických událostí, testy nedokončených vět). Užitými kvantitativními nástroji jsou

⁵⁵ ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7, str. 21 – 22.

⁵⁶ LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0, str. 143 – 146, 167 – 170.

pozorování a dotazování, přičemž dotazování může být strukturovaný rozhovor nebo strukturovaný dotazník.

V této fázi se stanovuje žádoucí typ FK – na základě firemní strategie, vizí.

Shrnutí:

Konkrétně se z toho pro praktickou část práce rekrutuje jako Diagnostika výběr metod, který je uveden v úvodu kapitoly 4 (fáze 0), prvotní návrh (fáze 1) a provedení Porovnání obsahu FK (= workshopy, fáze 2). Následuje již Tvorba vize posunu neboli tvorba cílového obsahu (fáze 3) a Realizace = Zásah (fáze 4), posléze Revize (fáze 5).

2.4.2 Tvorba vize posunu neboli tvorba cílového obsahu

Vyhodnocení komplexního dotazování, reflektují se stanoviska zaměstnanců, vlastníků i managementu; vytváří se finální paket nástrojů implementace (který je ideálně všemi vnitřně chtěný) a plán implementace = plánování realizace parametrů (nástrojů) žádoucí FK, definování zdrojů, vzájemná dohoda v podobě dokumentu.

Podle **Umlaufové s Pfeiferem**⁵⁷ (str. 88 – 89) probíhají v této fázi následující děje:

1. Formulování strategicky potřebné kultury firmy

Podstata formulace je v hledání odpovědí na otázky:

- S vlivem kterých determinantů kultury firmy je nejvíce svázáno naplňování poslání firmy a dosahování jejích strategických cílů?
- Jaký typ firemní kultury by nejvíce odpovídal takovému strategickým zájmům? (podle stejné klasifikace jako v diagnostice)
- Jaká je představa o homogenitě žádoucí kultury? Je vhodné usilovat o svébytné subkultury? Jaké?
- Jaké klíčové představy (o zákaznících, jejich spokojenosti, vlastním prospěchu, kvalitě produkce, inovacích, nákladech...), přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet?

2. Konfrontace vžitě a strategicky potřebné kultury

⁵⁷ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 88 – 89.

Zde uvažujeme vzájemnou míru shody mezi fakty, které jsme zjistili v diagnostické etapě a podstatou strategicky potřebné kultury firmy, kterou jsme si ujasnili v předcházejícím bodě. Na základě výsledků tohoto porovnání vymežíme podstatu žádoucího posunu v kultuře firmy, o který budeme dále usilovat.

Výsledek konfrontace → Podstata žádoucího posunu

Soulad	Pěstování
Nepoměr	Vyladění
Rozpor	Přetvoření, Opuštění

Tzn. je lépe posilovat to, co funguje a věnovat energii na to, kde je vůle to změnit, než ztrácet čas nad něčím, kde panuje silný odpor, rozpor a přetvoření by vzalo spoustu drahocenného času a výsledek by stejně nebyl stoprocentní. Čili raději posilovat klady než eliminovat záporny, kde jako zápor je vnímán pouze jednou stranou.

Na druhou stranu, pokud jde o věc naprosto stěžejní, bez které by nová firemní kultura nemohla dobře fungovat (nebo by její implementace bez této věci byla obtížná), pak je možné použít i variantu silně direktivní, tzn., o tomto aspektu vedení se zaměstnanci vyjednávat nebude, a bude to bráno jako fakt. Je ale moudré, aby „na oplátku“ vedení zase ustoupilo v jiném bodě, který je pro zaměstnance důležitý. Takto se vyjednávání nenaruší.

Pěstování kultury firmy je péčí o odpovídající představy, přístupy a hodnoty, jejich udržování, podpora a rozvoj všemi přímými i nepřímými nástroji, které k vyvíjení vlivu na kulturu máme k dispozici a které jsem shrnul v části o nástrojích změny.

Vyladění kultury je procesem posilování a rozvoje, upevňování žádoucích a cenných představ, přístupů a hodnot z hlediska strategických záměrů nevhodných. Opět můžeme disponovat celým instrumentářem pro změnu kultury firmy.

Přetvoření kultury firmy je odstranění vžitých představ, přístupů a hodnot, které zaměstnanci sdílejí a jsou ochotni rozvíjet, které jsou však v rozporu s nároky budoucí prosperity firmy. Proto je nezbytné nahradit je představami, přístupy a hodnotami odlišnými. Vzhledem k extrémní délce takového procesu je nutné upozornit na jednu věc: Strategie, kterou má firma vytyčenou, je v rozporu s panující kulturou firmy, a tudíž má zanedbatelnou naději na životaschopnost, protože změna kultury k obrazu strategie si vyžádá dlouhou dobu. Nemá-li být firma řízena bez realistických a realizovatelných

strategických záměrů, je vhodné korigovat jejich podstatu podle toho, aby byly s aktuální kulturou alespoň slučitelné.

Umlafová a Pfeifer se oproti jiným autorům liší ve dvou aspektech. Ten první – formulování strategicky potřebné kultury firmy zahrnuje až do fáze Tvorby vize posunu, přitom řada dalších autorů tuto fázi zařazuje do Diagnostiky. Dále tito autoři prezentují, že pokud dojde k nesouladu mezi strategií firmy a žádoucí firemní kulturou, tak se má strategie přizpůsobit žádoucí firemní kultuře. U jiných autorů je tomu naopak, tzn. žádoucí FK se přizpůsobuje firemní strategii. Z toho vyplývají i **dva názory na tvorbu vizí**. Pokud se má strategie přizpůsobit nové firemní kultuře v případě nekompatibility, tak to znamená, že na základě žádoucí (a všemi prodiskutované, ideálně přijaté) firemní kultury se může změnit hlavní strategie podniku a tím i vize. Pokud se ale nová FK přizpůsobuje firemní strategii, tak jsou vize pevně dané a prakticky neměnné.

2.4.3 Zásah aneb realizace

Poslední, ale extrémně důležitá součást uskutečnění změny firemní kultury je zásah.

Umlafová a Pfeifer⁵⁸ (str. 89 – 90) rozdělují realizaci žádoucí firemní kultury do **6 nutných činností** jako součástí jejich metodiky implementace nové firemní kultury popsané v kapitole 2.3. Implementace změny firemní kultury.

1. SPECIFIKACE ZÁSAHU

- stanovení očekávaného výsledku a jeho parametrů;
- stanovení objektu zásahu (které konkrétní představy, přístupy a hodnoty je nutné změnit);
- upřesnění podporujících a brzdících sil;
- ustanovení projektového týmu;
- stanovení základní koncepce jednotlivých těžišť a programů zásahu.

2. PODPŮRNÁ KAMPAŇ

- okamžitá opatření k podpoře změn v kultuře;
- informování všech zaměstnanců o výsledcích diagnostiky, o vizi, o očekávaných přínosech zásahu;

⁵⁸ PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X, str. 89 – 90.

- mobilizace podporujících sil, působení na postoje brzdících sil;
- hledání společného jazyka ve firmě, podpora příznivých nálad.

3. PŘÍPRAVA KLÍČOVÝCH SIL

- provádění workshopů, tréninků, setkání zaměřených na změnu kultury (společně i zvlášť pro pracovníky první linie, střední management, vrcholové vedení);
- výběr potenciálních členů programových týmů (pro klíčová místa zásahu) a instruktorů změny;
- příprava, hodnocení a výběr členů programových týmů a instruktorů;
- sestavení programových týmů;
- upřesnění harmonogramu prací na jednotlivých programech.

4. REALIZACE PROGRAMU ZÁSAHU

- jasný start prací na programech;
- identifikace stěžejních otázek (například „Čím a jak můžeme docílit toho, aby byli naši zákazníci s námi spokojeni?“);
- formulace odpovědí;
- návrhy opatření;
- průběžná spolupráce s projektovým týmem a vrcholovým vedením, okolím programového týmu;
- posouzení, výběr, provedení a zhodnocení výsledků opatření.

5. MONITOROVÁNÍ ÚSPĚCHU A POSILOVÁNÍ STRATEGICKÉ POTŘEBNÉ KULTURY

- posuzování shody výsledků opatření se stanovenými očekáváními;
- doplňující impulsy;
- prezentace (s nadšením) příkladů výskytu nových představ, přístupů, hodnot.

6. ÚSILÍ O DŮVĚRU A POROZUMĚNÍ

- permanentní otevřená komunikace;
- poukazování na styčné body ve snaze o novou kulturu;

- tolerance k projevům odlišných názorů;
- ovlivňování těchto názorů osobním příkladem a prezentováním účelnosti a nezbytnosti nové firemní kultury;
- posilováním převahy vstřícných projevů nad odmítavými.

Metodika zásahu dalších autorů je podrobněji objasněna jako součást jejich modelů implementace firemní kultury, a to v kapitole 2.3 Implementace změny firemní kultury.

2.5 Stanovení výzkumných otázek

- 1. výzkumná otázka: „Na základě výsledků analytické části bude nutné firemní kulturu posílit nebo vyladit nebo přetvořit nebo opustit?“**
- 2. výzkumná otázka: „Je vůbec implementace změny reálná?“**
- 3. výzkumná otázka: „Ze známé typologie firemní kultury bude v návaznosti na 1. výzkumnou otázku vhodnější k povaze společnosti aplikace firemní kultury zaměřené na člověka nebo firemní kultury zaměřené na trh?“**

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 O SPOLEČNOSTI DAS

Předmětem této diplomové práce je firemní kultura společnosti DAS spol. s r.o., která je umístěna v severomoravském Frýdku-Místku. Vznikla v roce 1993 privatizací státního podniku DAS, který měl čtyřicetiletou tradici v komplexním zajišťování dodávek a oprav strojního zařízení pro textilní průmysl.

V současné době se firma DAS spol. s r.o. prezentuje jako dodavatel transportní a manipulační techniky s vlastní konstrukční kanceláří a výrobními kapacitami v oborech kovoobrábění, zámečnická výroba - svařování, výroba elektrických rozvaděčů a elektromontáže.

Ve společnosti pracuje cca 90 zaměstnanců, kteří realizují zakázky z tuzemského i zahraničního trhu.

Společnost vedou 4 jednatele.

3.1 Portfolio činnosti podrobněji ⁵⁹

technika pro průmysl: válečkové dopravníky, pásové dopravníky, řetězové dopravníky, lamelové dopravníky, modulární dopravníky, točny, přechody, vertikální dopravníky

dopravní systémy: balící linky, montážní linky, třídící linky, výrobní linky

zvedací zařízení: vertikální zdviže, zvedací stoly, jeřáby, přesuvník kladkostrojové dráhy

elektro práce: elektroinstalace v průmyslových provozech, v objektech bytové a občanské výstavby dle dodaného i společností DAS zhotoveného projektu.

servis: návrhy, zaškolení, servis, garance, opravy, pozáruční servis, financování

⁵⁹ Internetová prezentace společnosti DAS spol. s r.o.
Dostupné z: <http://www.dasfm.cz/>

4 FÁZE 0, FÁZE 1, FÁZE 2 = DIAGNOSTIKA (ANALÝZA) ZMĚNY

Fáze 0 a fáze 1 = jak společnost nyní vypadá (= fáze 0), co ji trápí a definování ideálního budoucího stavu (= fáze 1), tzn. **analýza současného stavu** (= výstižné popsání prvků vžité firemní kultury; podstatou je správné sledování, zvažování, zjišťování a interpretace příznaků, kterými se projevují vžité představy, přístupy, hodnoty; nutnost být nezaújatý a co nejvíce objektivní) a z toho **definice stavu budoucího** – důvodem bylo posílit současné hodnoty mimo jiné tvorbou vizí reflektujících tyto hodnoty, nastavit vyřešení procesních nedostatků, nutnost nastavit vyšší motivaci zaměstnanců a zároveň dát jejich práci řád tím, že management navrhne svá ideální pravidla fungování v různých oblastech a tato pravidla se rozeberou se zaměstnanci a nastaví se vhodný kompromis (kde to půjde).

Použitá metoda: POZOROVÁNÍ (prohlídka firmy, účast na zasedáních a poradách, hodnocení stylu práce klíčových útvarů firmy, školení klíčových zaměstnanců – obraz jejich práce – přednosti, nedostatky ve vztahu k práci a FK), ROZBOR DOKUMENTŮ SPOLEČNOSTI A EXTERNÍCH DOKUMENTŮ = ANALÝZA VNITŘNÍHO (částečně i VNĚJŠÍHO) PROSTŘEDÍ (PESTLE analýza, analýza vnitřního prostředí firmy - strategie firmy, dokumenty o minulosti firmy, obchodní zprávy, organizační řády, příklady popisu práce, nejrůznější řídicí směrnice, instrukce pro nově přijaté pracovníky, programy rozvoje kvalifikace, míra absence, průměrná doba zaměstnání ve firmě, nejrůznější plány a rozpočty, kontrolní zprávy, příklady inzerátů nabízejících zaměstnání, příklady příležitostných projevů), STUDIUM ODBORNÉ LITERATURY, DOTAZOVÁNÍ = CÍLENÉ SCHŮZKY (FOCUS GROUPS) S TOP MANAGEMENTEM (definování jejich představ, reálnost těchto představ), POLOSTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S VEDOUCÍMI ÚSEKŮ – MISTRY (proč vlastně nová firemní kultura, definování jejich počátečních představ – spíše nahodilých podnětů, reálnost těchto představ, dohoda, že si vše hlouběji promyslí a proberou se svými spolupracovníky – a vše poté rozebereme na workshopy), NESTRUKTUROVANÉ ROZHOVORY S TZV. „VYPRAVĚČI HISTOREK“ – lidmi, kteří jsou ve firmě dostatečně dlouho, aby nasákli její kulturu a přitom na dostatečně „bezvýznamném“ postavení, aby poskytováním informací nic neriskovali.

Vznikl úvodní návrh vedení, s akcentem i na náměty, podněty zaměstnanců (12 pilířů), což byl systém doporučení, norem a tyto byly poté prezentovány zaměstnancům a

následně diskutovány ve fázi číslo 2 ---> z nich tvorba finálních vizí (tedy opačný postup pro tvorbu vizí než je obvyklé).

Výsledek: návrh 12 pilířů nové firemní kultury managementem + tvorba vizí.

Fáze 2 = POKRAČOVÁNÍ ANALÝZ = představení změn, rozebírání změn, názory jednotlivých skupin - workshopy se zaměstnanci i managementem.

Použitá metoda: 4 workshopy jako forma focus groups - DOTAZOVÁNÍ, prezentace, diskuse.

Rozebíraná témata: co je firemní kultura, plusy a mínusy současné firemní kultury, jaká chce být nová firemní kultura DAS, porovnání stávající firemní kultury s navrhovanou novou – co funguje dobře, co je třeba vylepšit a jak to udělat, proces implementace nové FK, pravidla fungování, očekávání zaměstnanců od zaměstnavatele k nové firemní kultuře (reálné i nereálné požadavky), očekávání zaměstnavatele k zaměstnancům k nové firemní kultuře, jak každý osobně přispěje k zavedení principů nové firemní kultury.

Výsledek: souhrn reakcí, podnětů, nápadů na změnu 12 pilířů nové firemní kultury, vizí, na změnu dalších parametrů firemní kultury ze strany dělníků, THP a managementu.

4.1 Analýza vlivů prostředí pro tvorbu pilířů nové firemní kultury

(= fáze 0)

Rád bych na začátku analýz objasnil jednu zásadní věc. Požadavek na změnu firemní kultury ze strany analyzované společnosti vyplynul především z toho, že je řada zjevných i skrytých diskrepancí ve vnitřním prostředí firmy, a tyto rozdíly se začínají projevat i ve vztahu k vnějšímu prostředí firmy. Úkolem nové firemní kultury je především analyzovat tyto vnitřní rozpory, nedostatky a navrhnout systém jejich nápravy. **Z tohoto důvodu se práce bude zabývat hlavně analýzou a návrhy v oblasti vnitrofiremních vztahů. Nebudu se tedy příliš věnovat analýze vnějšího prostředí firmy a vnějšímu prostředí, i když je jasné, že vnější prostředí firmy má na vnitřní prostředí značný vliv.**

Prosím, aby evaluátoři této práce brali v potaz toto zaměření mé práce.

Současná firemní kultura DAS je samozřejmě **ovlivněna vlivy vnějšího, mezo i vnitřního prostředí**, které je nutné v rámci vstupní analýzy rozebrat. Z těch vnitřních a mezo je to ovlivnění 5 Porterovými silami trhu a řadou dalších specifických faktorů, vlivy vnějšího

prostředí reprezentuje analýza PESTLE (nicméně hloubkové analýze PESTLE se věnovat tato práce nebude, jak je uvedeno v předchozím odstavci).

V této kapitole bylo **jako metod výzkumu** těchto přímých a nepřímých nástrojů mezo a vnitřního prostředí využito studia vnitřních dokumentů, studia sekundárních zdrojů (situace na trhu v oboru, statistiky, odborné články na internetu), studia odborné literatury, dotazování v podobě připravených otázek na společných setkáních s jednatelem společnosti, dále na setkáních s dalšími manažery společnosti (TOP a linioví manažeři), dále nahodilá diskuse s některými zaměstnanci (včetně „vypravěčů historek“), pozorování diskusí manažerů a diskusí zaměstnanců --> analýza těchto rozhovorů.

4.1.1 Vnitřní a mezoprostředí

Konkurence a tržní pozice – velice nasycený segment trhu, silná konkurence, DAS není tržním vůdcem, ani vyzyvatelem (nemá sílu napadat další konkurenty, proto je výrazně ani nesleduje, provádí omezeně analýzu konkurence, hledá odlišení jinde), ani troškařem (není to silně specializovaná společnost sbírající drobky na trhu). Je **následovatelem** = chce si udržet svou pozici (% TP), nechce riskovat, často je cílem útoků vyzyvatelů (proto musí brát zakázky na bázi urgency), nesmí být pasivní, hledá své cesty, které nevyvolávají odvetu konkurentů, primární je komplexnost a flexibilita. Komplexnost a flexibilita mají ale své omezení, protože firma nemá takovou sílu, aby udržovala komplexní portfolio činností dlouhodobě – ale přitom ho nyní drží v poměrně velkém rozsahu (i když už se značně zmenšilo) – každá část portfolia vyžaduje technologie, což jsou náklady, tyto technologie nejsou vždy dostatečně vytíženy, resp. se případně ještě nákup technologie co do objemu zakázek nezaplátil, a tak se tím zvyšuje tlak na pokrytí těchto nákladů zvýšeným objemem zakázek. I přesto stejně přichází zajímavé nabídky, které by se mohly realizovat, ale jsou jednicové a tudíž se kvůli nim nerozšiřuje portfolio nabízených služeb, pouze je to lákadlo, které zvyšuje pravděpodobnost nestability ve strategickém směřování firmy a jejím positioningu na trhu. Vůbec **positioning** je nedostatečný - zákazníci nevnímají společnost jednotně, nemají až na výjimky styčné body, jak = čím si DAS identifikovat. Toto je pravděpodobně důsledek dřívější časté změny produktového portfolia. **DAS se musí začít cíleně prezentovat:** od práce dělníků, obchodníků, projektantů až po vedení jednotně; nalézt, prezentovat a dodržovat hlavní společné faktory činnosti, vzájemného působení, musí získat jednotnou tvář, kterou budou takto vnímat všechny skupiny, kterých se firemní kultura týká, tzn. zaměstnanci, rodinní příslušníci

zaměstnanců a široká veřejnost, dále dodavatelé, zákazníci, orgány státní správy a v neposlední řadě i média. Práce s médii je sice díky malé velikosti firmy opomíjená, ale je nutné začít cíleně budovat společenskou zodpovědnost firmy (CSR) a s médii tím pak snadněji začít komunikovat. Neboť klient kromě flexibility, komplexnosti, ceny, přístupu personálu a tradice hodně vnímá právě CSR aktivity, a nezdá se, že při obdobjí nabídky a přístupu konkurence ten faktor, který rozhodne o nákupu, realizaci zakázky u CSR společnosti.

Marketingové strategie, které DAS využívá:

Skrytý protivník (napodobuje, upravuje, ale i nově vytváří) – díky menší velikosti společnosti a pozici následovatele nemusí konkurence brát DAS v potaz jako své ohrožení, proto DAS úspěšně využívá a měla by ještě více užívat **benchmarking (a benchlearning) konkurence**, tzn. častěji a efektivněji „okoukat“, co a jak konkurence řeší, jaké má inovace a naučit se to využívat. To ušetří náklady na inovace a ve finále i zlevní finální realizaci, a to i přesto, že velká řada zakázek je předem daná (tzn. je jasně dáno, jak má výsledný produkt vypadat). Přesto poznatky od konkurence můžou být důležité při diskusi se zákazníkem nad případnou efektivnější změnou finálního návrhu produktu (argumenty by se měly prezentovat jako úspora nákladů pro klienta, úspora času realizace zakázky, delší životnost produktu). Určitou nevýhodou je to, že každá zakázka je jiná, specifická a tedy je vždy nutné poznatky z benchmarkingu na návrh produktu pokaždé jinak aklimatizovat.

Platí, že pokud je úroveň inovací vysoká, rostou zisky a pro tržní vůdce se následovatel stává hrozbou! Je nutné se zamyslet nad tím, jestli současný tržní podíl je dostačující. „Dostačující“ ze dvou hledisek: stačí mi k tomu, abych dobře fungoval, neprovokoval konkurenci? Nebo je podíl málo efektivní, je nutná expanze, obsáhnutí většího procenta trhu, nových trhů, nutnost více inovovat, vyšší náklady (i na marketing), větší ohrožení pro konkurenci, ale zároveň to konkurenci i přitáhne? Společnost DAS je v pozici následovatele, takže nemá silnou pozici na trhu, tedy by případné útoky konkurence zvládala těžce. Protože ale její současný podíl na trhu není dostačující k tomu, aby se firma dostala do větší jistoty, je v současnosti v nepříjemném rozhodování, zda riskovat a expandovat a přivolat zvýšenou odezvu konkurence, nebo neriskovat a jen zabezpečovat, přitom současné zabezpečení není dostačující k tomu, aby společnost fungovala bez pocitu neustálého ohrožení své existence. Tedy nemůže

zaměstnancům adekvátně prezentovat tuto jistotu, což se projevuje zhoršenou firemní kulturou a i z toho potřeba firemní kulturu revidovat a nastavit parametry žádoucí změny. Je dobré si ale uvědomit, že pokud jistotu práce zaměstnanci mít nebudou, řada nastavených implementačních kroků nové firemní kultury bude spíše kontraproduktivní, protože se sice řeší obal, ale neřeší jádro = jistota práce.

Primární tedy je zvolit si variantu a strategii expanze, či jinak, jakou míru expanze zvolit k tomu, aby zakázky rostly, ale nepřivolala se silná odezva konkurence. A také je nutné provést podrobnou analýzu konkurence, což kromě znalosti současné síly konkurentů přinese i benchmarking pro inovace. Při analýze je rozumně si konkurenty rozdělit do čtyř skupin: tržní vůdci, vyzyvatelé, následovatelé, troškaři, a pokud dojde ke konkurenčnímu boji, tak na každého konkurenta marketingově uplatnit jinou strategii. Z toho vyvstává poslední důležitý bod – rozsáhlejší, častější, cílenější práce s marketingovými nástroji. **Cílem je odlišení se – budování positioningu – odlišení se v produktu, ve službách, v personálu, v distribuci, v image.** Vše komplexně a flexibilně, cenově konkurenceschopně.

Potenciální konkurence – DAS díky v podstatě zakázkové výrobě, nestandardizaci služeb a široké paletě nabízených služeb **má na jedné straně výhodu** – protože je to vždy unikátní řešení šité na míru přímo klientovi, což má silný psychologický efekt pro něho – dostává něco, co je atypické a ostatní to nemají, navíc DAS buduje pozici experta a pomocníka „s nákupem“ – klient pak má zájem s DAS dlouhodobě spolupracovat. Když je to z hlediska přístupu personálu, time managementu zakázky a dalších dimenzí produktu (kromě jádra produktu i servis) pro klienta uspokojující, stává se dlouhodobým klientem. Díky zakázkové výrobě je i nesnadné najít stejného potenciálního konkurenta. Spíše je to o stávajících konkurentech a obchodním vyjednávání. Pokud se v obchodním vyjednávání uspěje, pak nastává výše popisovaný proces uspokojení klienta a ten je pak často dlouhodobým klientem. K tomu, aby se při obchodním vyjednávání uspělo, je kromě vhodných obchodníků (v průmyslu se obtížně hledá žádoucí varianta obchodníka kombinace smyslový, technický typ a zároveň typ emoční, schopný ovlivnit, vcítit se, naladit se na daný typ klienta a dle jeho typu pak s ním takto do určité míry jednat) zapotřebí i positioning společnosti = ve finále image firmy, kterou klient vnímá a která při rozhodování o výběru realizátora zakázky hraje zásadní roli.

Široká paleta služeb je i nevýhodou – přitáhne díky rozmanitosti nabídky více potenciálních konkurentů a firma pak musí vynaložit více prostředků na „boj“ s konkurencí. Je moudré se rozhodovat, jak, v jaké míře a kde expandovat.

Hrozba substitutů – díky široké paletě služeb hrozí i větší riziko substitutů. Protože ale nejsem znalec portfolia služeb až činností, které DAS poskytuje, tak nemůžu relevantně hodnotit míru současného rizika hrozby substitutů. Řešením je opět moudrá expanze.

Dodavatelé – nákupní oddělení funguje spolehlivě – materiál je včas a v dostatečné kvalitě na místě. Potíže nastávají v situacích, kdy je nutné urgentně změnit podobu zakázky (klientův požadavek) a klient si přeje materiál, součástky, subřešení od konkrétního dodavatele, samozřejmě do určitého „šibeničního“ data. Co ale funguje hůře, je komunikace těchto požadavků do a z výroby --- přehazování odpovědnosti za vyřešení takového požadavku klienta --- prodloužení doby realizace a realizace v ještě větším presu, navíc to bortí vztahy výroba – THP. Řešení techniky přenosu informací je rozebráno v samostatné podkapitole 5.1.1.1.

Odběratelé – pro positioning i spokojenost odběratelů by mě zajímaly výstupy z dotazníků hodnocení klientů, ze schůzek obchodník – klient. Na tomto základě by se mohl budovat marketingový koncept efektivnějšího oslovení cílových skupin (celý marketingový mix, případně jen promotion). Nicméně pro tuto úvodní analýzu tyto informace k dispozici nebyly. Je fakt, že zakázek není dostatek, jsou prodlevy mezi zakázkami, tzn. chvíli výroba funguje, chvíli má menší nápor zakázek, chvíli stojí (resp. stojí některé úseky, či některé stroje). Cílem je větší objem zakázek, resp. komplexnější zakázky většího rozsahu, ideálně dlouhodobé zakázky. Rozbor problematiky nedostatku zakázek předkládám v podkapitolách 5.1.1.2 a 5.1.1.3.

Kvalita řízení společnosti (způsobilost) – toto hodnocení můžu adekvátně podat až po realizaci fáze 2, kdy bude jasné, jaký typ FK firma má – jak do tohoto typu vhodně/nevhodně zapadá současný styl vedení a řízení lidí. Vedení a řízení lidí, společně s komunikací a tréninkem jsou hlavními hybnými silami změny FK. Je tedy předpoklad, že pokud bude kvalita řízení vhodná k danému typu FK, nebude nutné FK přetvořit, opustit, ale pouze vyladit nebo jen posilovat, protože bude panovat většinová spokojenost s funkčností symbiózy vedení lidí a chod firmy.

Distributoři – tato problematika nebyla v rámci vstupní analýzy zkoumána, neboť distributoři se prakticky v chodu firmy nevyužívají. Nicméně do budoucna je to možnost, jak podpořit objemy prodeje (samozřejmě při rozumném nastavení podmínek spolupráce).

Technologická vybavenost – je nesnadné zajistit soulad mezi požadavky zaměstnanců a finančními možnostmi firmy plus potenciálem frekvence užití ve výrobě daných technologií (aby stroj nestál, nářadí se používalo a vrátila se investice). Situace není dokonalá, je řada vybavení, které je nutné zakoupit nebo renovovat, ale více o tomto opět níže v této práci. Ovšem až na výjimky (měřicí technika) současné technologické vybavení neohrožuje výslednou kvalitu předávané zakázky.

Interní logistika – procesy a vnitrofiremní komunikace. Procesy jsou vnitrofiremní komunikací silně ovlivněny, a protože tato vnitrofiremní komunikace mezi úseky nefunguje dobře a management to bere jako nejdůležitější věc k řešení, budu se této problematice věnovat podrobněji v samostatné podkapitole 5.1.1.1. V podstatě jde o špatně fungující přenos informací z úseku do úseku, hlavně v případě změn v projektu, dále s tím spojené **přehazování odpovědnosti** na druhé (je dobře zpracovaný kompetenční model = pracovní povinnosti – který by toto riziko značně redukoval?) a ve finále nechť tyto informace sdělovat, komunikovat s druhým úsekem, když vím, že to nebude komunikace příjemná = utíkáni z konfliktu, předsudky.

Míra rizika podnikání – odbornost a znalost trhu je výhodou. Možné neshody ohledně investování společných peněz mezi jednateli, možný nesoulad ve volbě vhodných hlavních strategií rozvoje a nasycenost trhu, malý positioning – to jsou hlavní rizika tohoto podnikání. V podstatě bych zde mohl zkoumat všechny vnější a vnitřní vlivy. Hlavně je ke zvážení zvolení míry rizika při doporučené expanzi.

Velikost firmy – středně velká firma (cca 90 zaměstnanců), tzn. velký závazek majitelů – dát jistotu 90 lidem. Na druhou stranu díky počtu zkušených pracovníků možnost zvládat i velké, finančně zajímavé zakázky.

Historie firmy – od roku 1993, je brána jako tradiční? Je patrný vliv zakladatele na současné zákazníky – ovlivňuje je to při rozhodování o nákupu? Provedené dotazníky spokojenosti nebo nové inovované dotazníky obohacené o otázky: proč jste se rozhodli právě pro naši společnost?, vnímáte naši společnost jako tradiční na českém trhu?, jaká byla míra ovlivnění (na stupnici) při volbě naší společnosti právě díky historii naší

společnosti? - odpovědi na tyto otázky by odhalily více o důležitosti faktoru historie firmy na positioning a nákupní rozhodování. Tato minianalýza provedena nebyla.

Míra setrvačnosti vžitě kultury – tzn. jak moc je silná současná firemní kultura, čili jinak, které aspekty současné firemní kultury budou chtít zaměstnanci změnit, které rozhodně ne, kde je možný kompromis. Tato prvotní analýza se neprováděla, ale ustanovily se pilíře nové firemní kultury žádané managementem a majiteli, které byly ve fázi číslo 2 se zaměstnanci podrobně rozebírány a odpovědělo se tím na otázku míry setrvačnosti vžitě kultury = jejich parametrů = symboly, postoje, přístupy zaměstnanců k těmto aspektům. **Díky tomu bylo možné rozhodnout, jaký model implementace FK bude použit.** Také se zjistilo, zdali mají nové pilíře šanci na úspěch (a tím i nová firemní kultura) nebo jsou pilíře nastaveny ve velké většině špatně (a k přijetí nové FK bude docházet velmi těžce), případně, **které pilíře je potřeba změnit** tak, aby se dosáhlo kompromisu zaměstnanci a management, tzn. všichni chtěli, uměli a mohli pilíře do praxe uplatňovat a tím budovat nové dlouhodobé hodnoty, které jsou poté základními kameny positioningu (resp. nástrojů marketingu, které tyto nové hodnoty budou zakomponovávat do marketingové komunikace s cílem zřejmého, snadno pochopitelného positioningu). Nebo, kde k dohodě nedojde, nicméně management na zavedení takového parametru trvá a bude muset pro tyto problematické parametry zvolit jiný model implementace firemní kultury. Též se tím zjistila i rizika implementace.

Jasná formulace záměrů (vize, poslání, strategie) – toto v první fázi částečně chybělo a částečně nebylo komunikováno zaměstnancům, proto je to esenciální součástí nové FK.

Podpora chápání cílů u kolegů – vysvětlování, prezentování – ví proč daný cíl, parametr? S částečnou absencí vizí, strategií a jejich nedostatečnou komunikací souvisí konsekventně i složitá diskuse o středně a dlouhodobých cílech, vůbec o podobě FK, neboť je prezentovaný cíl, ale jak cíl zapadá do dlouhodobých vizí a jaké strategie použít (co se má udělat) pro to, aby se cílů dosahovalo, to už velice pravděpodobně prezentováno zaměstnancům nebylo, nebo bylo, ale jednorázově – neposilovala se tato znalost, s kterou když se zaměstnanci vnitřně ztotožnili, tak táhli za jeden provaz, věděli, proč dané úkoly dělají – kam vedou z dlouhodobého hlediska – tzn. znali parametry FK = jakou tedy mají jistotu práce, co můžou od práce případně očekávat (pozitivní i negativní věci). Přitom ztotožnění se s vizemi, cíli, strategiemi je nejdůležitější součástí budování nové firemní kultury. Pro úspěch implementace nové firemní kultury musí lidé vědět tyto cíle a

navrhované strategie jejich dosažení a parametry nové FK musí s těmito strategickými věcmi být kompatibilní. To ale předpokládá, že DAS bude mít jasno, přesně jakým směrem se chce ubírat a jak to udělat. Proto nesmi nastat nesoulad mezi tím, kdy se započne cílená implementace pilířů nové firemní kultury a nebudou známy a představeny dlouhodobé strategie, cíle. Na tuto otázku se totiž bude stále narážet a vysvětlování, prezentování bude bez uspokojivého zodpovězení komplikované, důvěra bude stagnovat, protože zaměstnanci nebudou moci táhnout za jeden provaz, když neznají cíl, s kterým by se ztotožnili. Samozřejmě první fáze implementace ukáže, jaká je pravděpodobnost, že cílů bude dosaženo.

Navíc nebude moci fungovat pořádně ani týmovost (**tým potřebuje hlavně jasně stanovený SMART cíl** a k tomu dobré složení, dobré složení je velkou devizou DAS). Pokud není tým, vzniká skupina, kde vznikají ostrůvky lidí, kteří preferují pouze své blízké kamarády, vznikají rozbroje v rámci této skupiny, snižuje se výkonnost, pohoda, ochota budovat firmu a její firemní kulturu. Lidé jsou v dané situaci ve fázi přežívání, neusilují o rozvoj, klesá obětavost udělat něco navíc, zvyšuje se averze vůči druhým úsekům a neplánovaným úkolům, roste absence atd. Také lidé nemají potřebu nosit nové myšlenky, raději se neozývají, mizí kreativita, roste počet skrytých hrozeb v rámci lidského faktoru. Týmovost znamená i podporu názorů kolegů a alespoň částečná realizace některých nápadů, názorů – aby viděli, že management s nimi komunikovat chce a že reflektuje i řadu jejich požadavků, nápadů. K tomu je nutný leadership. Je evidentní důležitost stanovení vizí, cílů, strategií a jejich prezentování, diskuse a dohoda o jejich podobě. Pilíře nové firemní kultury jsou totiž spíše „**provozní**“ nástroje než cíle.

Je nutné dokument připravit tak, aby byly stanoveny cíle a ke každému cíli definován exaktní popis = návod, požadavek na lidské chování a jednání!

Vhodná volba prostředků k dosažení cílů – tzn. volba strategií – zde plně platí předchozí bod Podpora chápání cílů a kolegů.

Ujasnění měřítek úspěchu – co je úspěch? Vhodný způsob korekcí při neúspěchu? – také nebylo zcela definováno ve vztahu k cílům, bylo definováno ve vztahu k pilířům nové firemní kultury. Více tedy ve fázi číslo 1.

Užívání společného jazyka – v DAS funguje hodně týmovost, hlavně díky práci mistrů, kteří jsou leadry a vedení společnosti, které se o zaměstnance hodně zajímá nejen pracovně, ale buduje i lidskou důvěru. Z toho je patrné, že zatím většina táhne za jeden

provaz a současná firemní kultura je spojením akcentu na lidi a výsledek, a tato kombinace funguje. Dá se tedy přeneseně říci, že lidé jsou vně i napříč úseky stmeleni, hovoří stejnou řečí – táhnou za jeden provaz. Ovšem začíná se ztrácet to, za co mají všichni táhnout = jaký je cíl jejich snažení? Tím dochází k nejistotě, stresu, více otázkám, obavám, oslabení firemní kultury. Ještě jednou – stanovit středně a dlouhodobé cíle je nutností.

Vztahy (napříč všemi úrovněmi, důvěra, přátelství, respekt, podpora, dodržování slibů) – jsem rád, že můžu napsat, že až na drobnosti tento aspekt ve společnosti zatím dobře funguje uvnitř úseků i mezi úseky. **Ohrožením** je ovšem výše popsané riziko ztráty týmovosti (z nejistoty práce, neznalosti cílů a neztotožnění se s nimi) a ohrožení plynoucí z procesně nedokonalého předávání informací v rámci interní logistiky. Nicméně zatím většina táhne za jeden provaz a podporuje se.

Zaměstnanci (postoje ke změně, názorový vůdci, mentalita – loajálnost, odbornost a vhodnost) – doposud platí v případě zaměstnanců to, co je uvedeno v předchozím bodě Vztahy. **Zaměstnanci cítí nutnost změny** a samozřejmě chtějí změnu přetransformovat co nejvíce podle svých představ. Na druhou stranu jsou velice přístupní ke kompromisům – hlavně že se něco děje, většina změnu vítá. Záležitost názorových vůdců - negativistů jsem rozebíral výše v textu – je třeba je podporovat a dostat na svou stranu. Názorový vůdci – pozitivisté – to jsou všichni 3 mistři ve společnosti – i díky nim a jejich dobrému balancování „mezi mlýnskými kameny“ jsou kolegové angažovaní, loajální. Mistři jsou schopni nalézt kompromis dobrý pro zaměstnance i vedení, dokážou výborně komunikovat, jsou leadry v tom pravém slova smyslu, ale zvládají i administraci řízení, baví je náplň práce, umí slušně motivovat a tím strhávají i ostatní, kolegové je mají rádi a respektují, důvěřují jim. To jsou žádoucí vlastnosti, které je však nutné rozvíjet, protože proces zavádění FK je proces řízení změny a tyto leadrovské vlastnosti musí být ještě silnější, aby mistři byli schopni proces implementace FK na svém úseku efektivně řídit. Je třeba také zmínit, že mistři i dělníci jsou odbornostně na opravdu vysoké úrovni, vhodní pro danou práci. Mají vysoké kompetence technické i behaviorální. I když jsou specializovaní, tak umí zvládnout celou řadu odborných činností, které nezapadají do popisu jejich pracovního místa. Této flexibility je potom dobře využito při řešení urgentních zakázek, kdy je zapotřebí udělat něco navíc a poradit si s jakoukoli nečekanou odbornou záležitostí. Též je to dobré v okamžicích, kdy jsou tyto kolegové na montážích a setkají se s urgentním problémem, který musí být vyřešen, i když k dispozici není skutečný

specialista na danou problematiku (samozřejmě budou dělat jen to, kde ví, že výsledek bude efektivní. Ne to, kde kompetence skutečně nemají nebo je mají značně omezené).

Symboly:

logo – na vnitrofiremní vztahy nemá dle diskuse se zaměstnanci výrazný vliv a nepovažuje se za příliš důležité pro změnu vnitrofiremních vztahů;

historky – žádná výrazná, ať pozitivní či negativní;

rituály a nepsaná pravidla – zaměstnanci si vymohli, že budou na pracovišti kouřit (a to dokonce i svářeči :-)), a management toto jednání toleruje.

hrdinové – je dobré, že v každé z 3 divizí je alespoň 1 zaměstnanec (kromě mistra), kterým se ostatní zaměstnanci chlubí (za jeho odbornost, flexibilitu, ochotu pomoci, že je dřič, že pro divizi vyjednal u managementu dobré změny). Jsou to již dříve zmiňovaní pozitivní opinion leadři a dle prezentovaných teorií: nemusíte přesvědčit všechny, ale musíte dostat na svou stranu opinion leadry, kteří pozitivně nakazí a přesvědčí ostatní. Přesně jde proces implementace změny.“

Představy zaměstnanců/vedení (o vlastní práci – jejím smyslu, o úspěchu firmy, o odměňování) – představy zaměstnanců jsou součástí fáze číslo 2, zde se nezkoumaly. Představy vedení jsou uvedeny ve fázi číslo 1.

Přístupy zaměstnanců/vedení (k práci, ke kolegům, k cílům firmy, k inovacím, ke konfliktům) - bude součástí fáze číslo 2 u zaměstnanců, resp. fáze číslo 1 u vedení.

Hodnoty zaměstnanců/vedení (uznávané = vnitřně podporované, respektované = nutné, rozvíjené = možnosti) – bude součástí fáze číslo 2 u zaměstnanců, resp. fáze číslo 1 u vedení.

Jak bylo uvedeno, tato analýza slouží primárně i k určení typu FK společnosti DAS, tzn. ke stanovení hodnot, který tento typ FK přináší. Následně k posouzení, zda daný typ vyhovuje plánovaným změnám. Proto **je zapotřebí si v rámci analýzy zodpovědět ještě několik otázek.** Při hledání odpovědí na ně jsem využil cíleného dotazování v rámci workshopů se zaměstnanci a managementem, schůzek s managementem, dotazování přímo na pracovišti a pozorování lidí během práce. Snahou byla maximální míra objektivnosti, tzn. nepreferování názorů žádné ze skupin zaměstnanců.

1. JAKÉ JEDNÁNÍ JE V ORGANIZACI ODMĚŇOVÁNO?

Z výsledků provedených workshopů (viz. fáze 2) je vysoce oceňována flexibilita, ochota dělat věci navíc, vyjít vstříc kdykoli, odvádět vysoce kvalitní práci, dodržovat normy chování k zákazníkům (dle Corporate Design manuálu), motivovat sebe i kolegy, přicházet sám za členy managementu a řešit s nimi problémy, radit se – důvěra v management, být otevřený v komunikaci a řešit.

2. JACÍ LIDÉ JSOU ÚSPĚŠNÍ, JACÍ LIDÉ MAJÍ NAOPAK PROBLÉMY?

Problémy mají individualisté a lidé, kteří nechtějí převzít individuální odpovědnost. Nositelem úspěchu je hlavně tým, je sklon ke kolektivismu i díky tomu, že panuje důvěra mezi zaměstnanci i k managementu. Ovšem při hodnocení úspěšnosti je výrazný sklon k podpoře individualismu – dobří a obětaví pracovníci se dávají jako vzor a očekává se, že se takto obětavě a produktivně budou chovat i ostatní. Začíná se dokonce vyžadovat, aby obětaví byli všichni – je známý fakt, že obětavost má být něco navíc a ne standard práce. Také to má být řádně oceněno – proto úvaha nad bonusovým odměňováním urgentních zakázek. To může ve zbytku týmu u nových zaměstnanců vyvolat averzi k těmto „hvězdám“, kteří to berou jako ohrožení. Tedy může dojít k borcení týmovosti. Nebo naopak to může vyvolat apatii, žádnou nebo humornou reakci – u členů týmu, kteří se s těmito „hvězdami“ znají už dlouho a berou to ze strany managementu jako vtipný pokus vymáčkout z nich další nadstandard, proto nad tím často mávnou rukou, i když je to podáno ve formě soutěže. To může ve zbytku týmu vyvolat stagnaci. Zde je velice důležité zapřemýšlet, zda zvolit metody direktivního managementu.

Ještě k soutěži. Pokud tedy nastolit **soutěž** mezi lidmi, tak je nutné zjistit, co je konkrétně motivuje a nastavit podmínky tak, aby nebylo zřejmé, že soutěž vyhrají hlavně „hvězdy“.

3. JAKÝ JE VZTAH LIDÍ K FIRMĚ A JEJÍM VÝROBKŮM?

K firmě: velice loajální, vrací se zpátky, mají rádi osobu generální ředitelky.

K produktům: láska k oboru, možnost seberealizace, nestereotypnost úkolů.

4. JAKÝM ZPŮSOBEM SE LIDÉ OBLÉKAJÍ, JAK JSOU VYZDOBENA PRACOVNÍŠTĚ, EXISTUJE SPECIFICKÝ ZPŮSOB DESIGNU BUDOV?“

Jsou definována pravidla chování, oblékání a dodržují se – byla vnitřně přijata.

Budovy: nová hala, uvažuje se o rekonstrukci dalších objektů, zlepšení fyzických podmínek pro práci.

5. JAKÁ JE INFORMOVANOST?

Pokulhávající aspekt – každý musí vědět, co se děje, jaké jsou další záměry, co je a bude po každém vyžadováno, jak se k tomu může každý vyjádřit. Nicméně informace nejsou utajovány a nekolují výrazné dohady a fámy.

6. JAKÝ JE VZTAH K NEJISTOTĚ?

Nejistota je chápána jako výrazná hrozba a ohrožuje to týmovost a firemní kulturu. Komunikace zaměřená na odstranění nejistoty by měla být jedním z nejdůležitějších nástrojů nové firemní kultury.

7. JAKÝ JE PŘEVAŽUJÍCÍ ZPŮSOB MYŠLENÍ?

Zde je to velice zajímavé, protože hlavní otěže vedení společností třímá žena, která sice přemýšlí a jedná v tomto technickém oboru mužským stylem, tzn. racionálně, odbornostně, s orientací na splnění cíle, výsledek, ale dobře zvládá řízení i vedení lidí. Tím si získává u zaměstnanců (téměř všichni jsou muži) značný respekt. Na druhou stranu, protože je to žena, tak je jí vlastní ženský element empatie, intuice, vyzdvihuje lidskou dimenzi práce, váží si lidí odbornostně i lidsky, má zájem je rozvíjet, takže inklinuje k emočnímu leadershipu, k lidem, ovšem při akcentování zaměření na výsledek. Toto je v technických oborech **vzácná kombinace, ale nesmírně efektivní (tzn. smysly v kombinaci s emocemi)**. Díky tomu si vybírá na pozice mistrů i podobně strukturované lidi jako je ona sama, s kterými si rozumí, takže i mistři mají tuto kombinaci a působí leadrovsky a leadry jsou. Z toho pramení dlouhodobá loajálnost a spokojenost lidí – necítí, že jsou tam jen kvůli práci, ale management (TOP i mistři) se o ně **zajímá i lidsky** a tak se utváří tato žádoucí vazba. Výhodou je i to, že je otevřená komunikace, problémy se odhalují. Část týmu managementu je díky této kombinaci empatická, i intuitivně dokáže ze zaměstnanců „vytáhnout“ jejich problémy, potřeby a tak s nimi může účinně pracovat a zaměřit se na tyto potřeby a problémy (tedy například problém nedostatečné motivace). **Nevýhoda** tohoto zaměření na lidi je patrná v tom, že jsou hůře zvládány procesy, lidé si více „dovolují“, snaží se prosazovat své individuální zájmy na úkor týmových nebo jsou individuální zájmy prezentovány jako týmové –

mají i tendence zbavovat se odpovědnosti, protože ví, že tvrdý direktivní protiúder nepřijde.

Ideální by bylo, pokud by se **zkvalitnil systém motivace**, uspokojila se tak největší ohniska nespokojenosti a zároveň na oplátku by se vytvořil procesně **dokonalejší systém s jasnými kompetencemi pro každého** (vytvoření podrobných kompetenčních profilů) a jasnou direktivou (represí) v případě, kdy by se kompetence neplnily. K tomu by se nadále podporovat brainstorming, **lidé musí vědět, že mají u managementu stále otevřené dveře, a řadu nápadů kolegů zavést do praxe**. Též je vhodné **vytvořit pozici koordinátora** (charakterové zapadajícího do struktury zaměstnanců a THP), který by byl stoprocentně zodpovědný za funkčnost interní logistiky, včetně přenosu informací, vnitrofiremní komunikace, a také by měl pravomoci zasáhnout v případech, kdy se zodpovědnosti někdo zbavuje a přesouvá ji na jiného.

8. JAKÉ JSOU NEJÚČINNĚJŠÍ STIMULY?

U dělníků je to samozřejmě mzda a benefity, ale také dobré technologické vybavení, možnost seberealizace, náplň práce a další pozitivní stimuly jako přístup a chování managementu. Negativní motivace v DAS moc přítomná není, možná by stálo zato promyslet v této souvislosti návrh systému z předchozího bodu.

9. JAKÁ JE VŮDČÍ IDEA FIRMY A KDE JE JEJÍ PŮVOD?

Hlavní strategie firmy není nebo je nedostatečně komunikována. Proto i tápání, jakým směrem zacílit novou firemní kulturu. Samozřejmě je jednou z priorit maximální uspokojení potřeb klienta, tzn. orientace na výsledek, ale musí se hlavně řešit procesy a to často dost urgentně, což ve finále může nabourat výsledek (rychlost produkce, nízké náklady, klid a pohoda....). **Procesy a hlavně plánování musí být tedy nastaveno exaktně**, přitom s dostatečnou časovou rezervou pro případy prodloužení předvýrobních procesů a tím zkrácení procesů výrobních. Tato vůdčí idea je iniciována spíše řídicími silami nebo prvoliniovými pracovníky, kteří poté můžou mít obtíže ji naplnit (splnění zakázky v šibeničním termínu apod.).

4.1.2 Vžitý a navrhovaný typ firemní kultury

Na základě provedené analýzy s akcentem na typologie firemní kultury je možné současnou firemní kulturu společnosti DAS klasifikovat jako **kombinaci FK zaměřené na člověka a FK zaměřené na trh**. Přiblížení definic kultur poskytuje následující tabulka.

Tabulka č. 1: Charakteristika kultury zaměřené na člověka a na trh

Kultura zaměřená na člověka (podporu a spolupráci)	Respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst, váhu má rada, schopnost jít příkladem. Uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi jsou jak silnou stránkou kultury, tak i nebezpečím při přehnaném akcentování těchto hodnot. Velmi důležitá je týmová spolupráce a upřednostňována je verbální komunikace. Časté jsou oslavy, kariéra není tak důležitá jako vztahy na pracovišti a dobrá atmosféra v týmu, ostatní jsou připraveni pomoci a poradit.
Kultura podporující tržní orientaci	Typická je podpora chování zaměřeného na úspěch, podpora inovativnosti, flexibility, otevřené interní komunikace, vysoké hodnocení bezchybné práce, snaha o maximální kvalifikaci a kompetentnost, týmovost, důraz na individuální odpovědnost, podpora pocitu sounáležitosti. Křehkost této kultury vyvstává ve chvílích déletrvajících pracovních nezdarů. VŠE NA ZÁKAZNÍKA.

Zdroj: HANDY, CH. Understanding Organizations. London: Penguin, 1993, str. 18.

Zde už trochu předbím a následující návrh typu nové FK reflektuje i výsledky provedených workshopů z fáze 2. Z těchto dvou protipólů se vytvořila funkční symbióza, kdy všichni oceňují lidský přístup a koncentrují veškeré své snažení na klienta (trh) a výsledků je relativně dobře dosahováno. Z pohledu implementace tedy nebude vhodné zavést revoluční změnu FK, ale pouze evoluční. Jinými slovy, **není zapotřebí přetvořit nebo dokonce opustit stávající firemní kulturu, ale vyladit ji. Vyladění bude z pohledu typologie firemní kultury znamenat zavedení prvků třetího typu firemní kultury, kterým je firemní kultura zaměřená na proces.** Důvodem je nutnost zefektivnit procesy, posílit nutnost individuální zodpovědnosti, také razantnější zesílení systému direktivní kontroly a represí v případě, že se zaměstnanci budou vyhýbat odpovědnosti a házet ji na druhé, zdržovat řešení procesních věcí (musí se naučit neposouvat termíny, nedělat vše na poslední chvíli, nepracovat s pocitem, že jim nehrozí

žádný trest. Je tedy nutné explicitně upravit tato „volná“ pravidla jednání a vytvořit k tomu pracovní podmínky tak, aby ke zpoždění apod. nedocházelo tak často). Na druhou stranu pozitivní změny v tomto jednání musí být oceněny – tedy i zdokonalení systému odměňování.

Z toho je patrný i **hlavní důvod ke změně firemní kultury DAS** = změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém prostředí a okolí firmy zlepšit procesy, jejichž zlepšení povede k větší spokojenosti vlastníků, zaměstnanců a zákazníků. Společně se definují či upravedují jasná pravidla fungování.

Předkládám i charakteristiku kultury zaměřené na „proces“: všechny aktivity ve firmě se bezvýhradně soustřeďují na proces, samotný cíl není důležitý. Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení, pracují ve firmě dlouhou dobu, někdy i desítky let. Zaměstnanci se snaží udržovat společnou a hromadnou zodpovědnost a pracují poměrně samostatně. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle – z toho vyplývá pružnost organizace. Pro tento typ je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu. Pravidla, postupy a popisy práce jsou normou. Práce – je tendence ji rovnoměrně rozkládat mezi zaměstnance. Tato kultura je uzpůsobena stabilnímu prostředí, proto se těžko vypořádává se změnou. Poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti.

4.2 Vstupní návrh pilířů nové firemní kultury pro fázi číslo 2 (= fáze 1)

Na základě řady fragmentů z provedené analýzy vznikl ve fázi číslo 1 **návrh vizí a 12 provozních pilířů nové firemní kultury**, tedy to, co by management uvítal jako žádoucí přístupy a hodnoty od zaměstnanců = co považují za úspěch firemní kultury.

Zbylé faktory z analýzy, které nebyly součástí pilířů, bylo žádoucí se zaměstnanci na brainstormingových workshopech rozebrat (fáze číslo 2). Z nich se poté rekrutovaly **další nástroje, parametry implementace firemní kultury**. Zaměstnanci mimo definování těchto strategických a podpůrných pilířů navrhovali, jak těchto pilířů v praxi dosáhnout.

4.2.1 Navrhované vize společnosti

- Budeme usilovat o zvyšování tržní hodnoty firmy a úrovně řízení naší firmy zvyšováním profesionality našich zaměstnanců = vše pro klienta, větším

leadrovstvím, expanzí na další trhy, kvalitní a rentabilní výrobou, rozvojem know-how v oblasti dopravní a manipulační techniky, realizací zakázek včas a se spokojenými zaměstnanci.

- Budeme se všichni i nadále chovat korektně ke kolegům i konkurenci.
- Budeme posilovat vztahy a zodpovědnosti mezi lidmi mezi všemi úrovněmi a na nich.
- Chceme vytvořit vnitřní prostředí, ve kterém vládne duch spolupodnikatelství a naši zaměstnanci jsou hrdí na to, že pracují pro DAS (podpoříme jejich iniciativu, ohodnotíme obětavost a loajalitu s firmou, nastavíme motivaci jako výzvu, vytvoříme efektivnější systém odměňování).
- Chceme, abyste měli jistotu práce a byli odměněni za obětavost a splnění urgentních zakázek.
- Budeme dbát o BOZP a ŽP (při rozhodování jsou na 1. místě).

4.2.2 Pilíře nové firemní kultury (navrhované managementem)

1. Profesionalita: k sobě i okolí se chováme partnersky, vstřícně a korektně. Ctíme pravidla slušného chování, zdravíme se navzájem, jako první zdravíme cizí osoby ve firmě. Svým chováním přece reprezentujeme firmu a vytváříme její image!
2. Chodíme včas na porady, schůzky, jednání. Předem se omluvíme, pokud na schůzku nedorazíme.
3. Dodržujeme termíny, **vzájemně se informujeme, nezbavujeme se odpovědnosti.**
4. Dbáme, aby naše pracovní oblečení odpovídalo naší pozici ve firmě. Pro pracovní dobu nevolíme oblečení volnočasové, výrazně sportovní a to včetně obuvi.
5. Problémy řešíme s odpovědnou osobou. Neví-li si rady, tak i s managementem – nebojte se, máme k Vám důvěru, vše vyřešíme, vše se pročistí.
6. Nejednáme za zády partnera, nepomlouváme, hlavně šíříme dobré jméno za branami firmy komunikací pozitivních informací o společnosti.
7. Vždy táhneme za stejný provaz, fungujeme týmově, jsme loajální, hrdí na lidi a produkty.

8. Jsme otevření a nasloucháme novým nápadům, potřebám, myšlenkám kolegů a zákazníků. Snažíme se je realizovat.
9. Vedoucí zaměstnanci podporují obousměrnou komunikaci, působí jako leadři a jsou přímí, objektivní.
10. Učíme kolegy, předáváme si zkušenosti.
11. Dodržujeme BOZP a chováme se dobře k ŽP.
12. **Všichni chceme, aby DAS byla úspěšná firma, proto jsme správně motivováni.**

Co management dále připravil zaměstnancům pro zlepšení firemní kultury

- Poskytneme Vám dlouhodobou perspektivu zaměstnání ve stabilní, prosperující společnosti (nastavení pravidelného hodnocení – příprava modelu kompetencí, odměňování, vzdělávání zaměstnanců).
- Budeme podporovat a rozvíjet leadership.
- I nadále budete mít nerutinní náplň práce – seberealizace, přátelský přístup ze strany managementu a pracovní jistotu.
- Zvyšujeme technologickou úroveň strojů a zařízení, usnadní Vaši práci – investice do nových technologií.
- Chceme upravit systém motivace.
- Budeme všem komunikovat pravidelně a dostatečně vše podstatné, dále naše dlouhodobé a střednědobé strategické záměry, cíle; podpoříme obousměrnou komunikaci – chceme být součástí Vašich týmů jako partneři, ne oddělená kasta.
- Vyřešíme problémy s přenosem informací, nepřebíráním zodpovědnosti.

5 FÁZE 2

Fáze 2 = představení změn, motivační diskuse se zaměstnanci.

Použitá metoda: prezentace, 4 workshopy, diskuse a brainstorming (kvalitativní výzkum - hloubkové skupinové rozhovory) – co je firemní kultura, plusy a mínusy současné firemní kultury, jaká chce být nová firemní kultura DAS, porovnání stávající firemní kultury s navrhovanou novou – co funguje dobře, co je třeba vylepšit a jak to udělat, proces implementace nové FK, pravidla fungování, očekávání zaměstnanců od zaměstnavatele k nové firemní kultuře (reálné i nereálné požadavky), jak každý osobně přispěje k zavedení principů nové firemní kultury.

Výsledek: souhrn reakcí, podnětů, nápadů na změnu 12 pilířů nové firemní kultury a vizí ze strany dělníků a THP.

U všech „respondentů“ byly zkoumány odpovědi, názory, doplnění dle této struktury:

1. Plusy a mínusy současné firemní kultury z pohledu zaměstnanců
2. Představení nové firemní kultury
3. Porovnání stávající firemní kultury s navrhovanou novou – co funguje dobře, co je třeba vylepšit a jak to udělat (z pohledu zaměstnanců).
4. Očekávání zaměstnanců od zaměstnavatele k nové firemní kultuře (reálné i nereálné požadavky).
5. Jak každý osobně přispěje k zavedení principů nové firemní kultury.
6. Seznámení s procesem implementace – rámcově s dalším postupem (fází číslo 3) a předběžnou časovou osou.

Po těchto 4 brainstormingových setkáních vznikla paleta názorů dělníků a THP k navrhované firemní kultuře (pilířům implementace) a celá řada dalších podnětů, které rámec „provozních“ pilířů firemní kultury doplňují. Ze všech těchto názorů, faktorů dělníků, THP a managementu bude v Projektové části práce **vypracován návrh (projekt) implementace nástrojů firemní kultury. Tento návrh bude na podzim 2012 prezentován a diskutován na finálním brainstormingu zástupců THP, dělníků a managementu, kde se ještě případně obsah a navrhovaný harmonogram postupu obmění tak, aby vznikl poslední finální návrh, který se již bude do praxe zavádět = tedy plán realizace implementace žádoucí firemní kultury.**

5.1 Výsledky workshopů - cílová skupina DĚLNÍCI a THP

Výsledky workshopů, resp. plusy a minusy současné FK jsou uvedeny v Příloze P2.

5.1.1 Systém předávání informací – technika přenosu informací

Když se něco předá ústně, je to málo, protože se to pak často neřeší nebo se řeší pozdě díky tomu, že oslovená osoba má jiné priority. Nebo úkol přehodí na někoho jiného a vzniká začarovaný kruh. A často k tomu navíc dochází v časovém presu vyplývajícím ze změny podmínek zakázky. **Prvním řešením** je tedy přesné nastavení podmínek realizace zakázky a postup realizace prací (**manuál zakázky**), když se podmínky změní, a to ze strany DAS i ze strany zákazníka. Tedy včetně definování vynaložení dodatkových zdrojů ve vztahu k úpravě odpovědností, časového harmonogramu.

Další možností je zavedení systému přesné definice odpovědnosti každého pracovníka a zvýšené kontroly spojené buď s postihem (když se pracovník odpovědnosti vzdává, neoprávněně ji deleguje na někoho jiného nebo jeví neochotu odpovědnost převzít a vše se prodlužuje) **nebo s odměnou** (když jeví projevy akceptace a realizace takové odpovědnosti ve vztahu k vzniklému problému).

Třetím navrhovaným řešením, které může zaručit funkčnost prvních dvou řešení, je **vytvoření pozice koordinátora**. Pokud by se všichni v těchto věcech obraceli na koordinátora, tento problém by se více eliminoval, odpadla by třeba i výrobnímu řediteli porce operativy a mohl by se více věnovat vedení a řízení. Tato osoba koordinátora by měla značné pravomoci, byla by zodpovědná za sběr všech nutných dat, sběr návrhů řešení, vydávala by rozhodnutí, jak situace řešit – kdo a do kdy, případně i jak. Byla by leadrem, ale i direktivním manažerem, který může uplatnit systém pozitivní i negativní motivace (například dělníci či konstruktéři zaplatí % z výplaty za své opakované nebo velké chyby, za chyby vzniklé jejich nezájmem situaci řešit či za špatné delegování odpovědnosti – zbavování se odpovědnosti). Byl by to člověk, který **by měl na starosti řízení operativy**. Vedení by se tak mohlo věnovat skutečnému vedení a řízení a mělo na to čas, resp. čas na plánování, stanovování cílů, řízení expanze, systémy motivace, tvorbu kompetenčních profilů atd. Koordinátor by byl spojovacím článkem mezi managementem, THP a dělníky. Musí zapadat do firemní kultury, tzn. typologicky být na tom stejně jako mistři a vedení společnosti, kteří mezi sebou dobře komunikují, respektují se, dá se říci, že

kromě úcty a respektu je tam patrná i lidská náklonnost. Koordinátora s mírnou nadsázkou nezajímá, kdo je „na vině“ a do jaké míry, ale zajímá ho pouze řešení. Koordinátor by měl na starosti i pravidelnou evidenci a funkčnost krizových manuálů. Byl by také spoluzodpovědný za splnění zakázek a byl by za to řádně odměňován.

5.1.2 Představa dělníků o řešení situace nedostatku zakázek

Zefektivnit propagaci společnosti (webové stránky, internetový marketing, dokonalejší osobní prodej a další dle situace).

Expandovat, více aktivně oslovovat, než pasivně přijímat poptávky, jít na nové trhy, rozšířit produktovou šířku a hloubku. Zvýšit kompetence obchodníků nebo najmout nové(-ho), nedržet slabé obchodníky, obchodníci musí mít více pravidelných osobních kontaktů s klienty a budovat dlouhodobou vazbu – ne jen „kusovka“ (jednorázové splnění zakázky a tím to končí, je málo – starat se o zákazníka – zdokonalit péči o něho), skutečně motivovat stávající obchodníky – zvýšit procento provizí a také jejich podíl na celkové mzdě = snížení fixu, který je doposud uspokojoval a nenutil je k tomu dělat zakázky a obchodní případy navíc, by znamenalo větší tlak na výkon a více zakázek. Případně oživit jejich pracovní stereotyp silným dominantním novým obchodním ředitelem (tzv. kompenzační vůdce⁶⁰), který by razil změny a měl podporu managementu. Vnesl by nové myšlení, proces řízení změny a změnil zaběhlé pracovní stereotypy za modifikované, které by posílily výkon.

5.1.3 Představa THP o řešení situace nedostatku zakázek

Poptávek není málo, ale nabídka není ve finále konkurenceschopná. Důvody:

1. Pouze jeden „cenař“ (člověk vytvářející cenotvorbu pro odpovědi na poptávky - nabídky). Tento nestíhá naceňovat průměrně 10 - 15 poptávek denně, stíhá maximálně kolem 5. Dále dle pravidel time managementu – cenař dělá více poptávek naráz – takže jich stihne o 20% méně. Možné je i to, že si cenař špatně řídí priority: buď je to jeho individuální nedostatek, nebo přijímá pořadí priorit od svého vedoucího – pak by měl vedoucí pořadí priorit správně stanovovat. To samé platí i pro tvůrce technických návrhů v následujícím bodě.

⁶⁰ BRIDGES, W. Typologie organizace – využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2, str. 138 – 140.

2. Pouze jeden člověk na tvorbu technických návrhů odpovědi na poptávky – nabídky. Opět se nestihne do výběrových řízení dát včas všechny nabídky, navíc je běžné, že některé nabídky se po obchodním vyjednávání mění a to je práce navíc – úprava již stávající nabídky bere čas na realizaci nabídky nové.
3. Vysoká cena realizace nabídnutá společností DAS.

Řešení: zjistit příčinu stavu (například procesní audit), zapracovat na posílení týmu cenařů a tvůrců technických návrhů, zefektivnit jejich kompetence time managementu, vyjasnit určování priorit pro tyto lidi, zmírnit náklady na vstupech (úkol pro nákupní oddělení - analýza), aby se cena realizace stala konkurenceschopnou, zakomponovat marketingové poznatky z návrhu řešení této situace dělníky (v podstatě souhlas s návrhem dělníků).

5.1.4 Urgentnost zakázky a odměňování

Je rozumné stanovit minimální částku odměny za obětavost při realizaci urgentní zakázky, nekategorizovat urgentnost a nedefinovat ani maximální částku odměny. Mistr poté rozhodně o výši odměny. Tak nedojde k tomu, že si zaměstnanec bude vybírat „výhodnější“ zakázku, ale bude vědět, že za ochotu udělat něco navíc dostane minimálně onu minimální částku, ale pravděpodobně i více (to už bude záviset na rozhodnutí mistra – mohl by na toto mít speciální fond). Stanovená minimální částka odměny musí být samozřejmě motivující.

5.1.5 Kvalita a styl řídicí práce ve vztahu k stávajícímu a žádoucímu typu FK

Nyní je konečně čas posoudit kvalitu řízení a vedení lidí ve vztahu ke stávající navrhované firemní kultuře. Současný styl manažerské práce je hodně leadrovský (a to u top managementu i u liniových manažerů – mistrů), což není pro strojírenskou společnost obvyklé, je patrný zájem o lidi, tedy dobrá znalost potřeb lidí, jejich představ a názorů, tedy i znalost aspektů současné vžité setrvačné kultury, snaha je rozvíjet, motivovat. Manažeři umí komunikovat, zajišťují obousměrnou komunikaci, snaží se vyhovět jejich potřebám, umí dobře rozhodovat (i když rozhodnutí jsou občas zdoluhavá), milují svou společnost i náplň práce, jsou po odborné stránce výbornými specialisty, většinou se nevyhýbají konfliktům a řeší je. Je nutné i ocenit, že management provádí se zaměstnanci brainstormingy, zajímá se o ně i lidsky – chodí mezi ně ne z důvodu kontroly, ale protože si chtějí lidsky popovídat. Též jim dávají najevo, že se o ně postarají – i když nedostatečně

– vnímání nejistoty práce zaměstnanci je všude patrné. **Ke dlouhodobému zmírnění vnímání nejistoty může sloužit opakované cílené prezentování dlouhodobé strategie rozvoje společnosti** – lidé chtějí vědět, kam společnost dlouhodobě míří, aby měli pocit dlouhodobosti zaměstnání a tím i jistoty. Utužila by se tím i jejich angažovanost, deklarovaná ochota pracovat přesčas a posílil by se tento žádoucí přístup, který by se pro všechny stal hodnotou – zesílení firemní kultury, hlavně ve fázi skepse firemní kultury.

Je vhodné také cíleněji pracovat s opinion leadry negativisty – zatím je komunikace s nimi nucená, berou se tak, že jen „rýpají“, ale jejich pracovní výkon není často ideální. Pokud by se cíleně začal vyžadovat jejich názor, dal se negativistům prostor k tomu, aby řekli, kde je nedostatek, ale zároveň by museli nastínit i řešení, tak si je vlastně management zaangažuje do procesu změny (i firemní kultury) a získá je na svou stranu. Tito negativisté mají kolem sebe celou řadu ne tak dominantních, ale podobně smýšlejících lidí, což je nutné brát v potaz (není to jen jedinec). Pokud tito uvidí, že jejich vůdce dostal prostor k projevu, přestanou se bát a nedostatky i s řešením začnou přinášet také. Tak management zjistí a i vyřeší skrytá úskalí, která můžou snahy o zavádění nové firemní kultury ztížit, či dokonce znemožnit. Navíc negativista je vynikající v tom, že je zaměřen primárně na nefunkčnosti, proto daleko rychleji odhalí tyto nefunkčnosti a přinese řešení, než „pozitivista“. Úspora nákladů ve finále a zefektivnění rozhodování je z toho patrné. A hlavně, pro ztotožnění se s parametry nové firemní kultury nebude nutné tlačit na všechny zaměstnance, ale hlavně na tyto leadry, kteří pozitivně „nakazí“ ostatní.

Zaměstnanci jsou se současnou podobou firemní kultury ztotožnění, přijali ji. Navrhovaný nový typ FK by měl být podobný tomu stávajícímu a tedy není nutné výrazně měnit současný fungující styl řídicí práce. Přidá se ovšem vyšší tlak na procesy, odpovědnost, systém cukru a biče, takže bude zapotřebí začít používat i direktivní formy řízení lidí. Měl jsem ovšem možnost se s top manažery blíže seznámit, a až na výjimky jsem si jistý, že tento direktivní styl řízení a jeho občasně uplatňování při řízení procesů jim nebude činit potíže efektivně používat.

Současná firemní kultura je dobrým předpokladem pro zavádění řízení podle cílů (Management by Objectives).

5.2 Shrnutí analytické fáze (fáze 0, 1, 2)

+ Přátelská atmosféra skloubená s akcentem na logiku a cíle (výsledky)

! Zakázky jsou díky FLEXIBILITĚ.

Je z toho nutná motivace: seberealizace, poloha firmy, dobrý vedoucí a dobře složený tým, vysoká odbornost lidí a jejich multipoužití, nízká fluktuace, odměny, mzda, jistota práce.

+ Managementu extrémně záleží na lidech.

- Hlavní problém: TECHNICKÁ PŘENOSU INFORMACÍ A POKULHÁVAJÍCÍ PROCESY (Z DŮVODU ODMÍTÁNÍ NEBO DELEGOVÁNÍ ODPOVĚDNOSTI, A POCITU „ŽE TREST NEHROZÍ.“).

- Přístup k přesčasům ---- bonus za splnění urgentního úkolu (včas)?!

- Nedostatečná komunikace cíle a účelu zakázky – pak cítí menší jistotu práce (neví, jak zakázka zapadá do celku a je-li dlouhodobá).

+ Investice do technologií, lidský přístup, výplata včas, možnost si vydělat navíc díky přesčasům, jistota práce, jednání na rovinu v pozitivních i negativních záležitostech, důvěryhodný management, praní a žehlení montérek, nízká fluktuace – můžou se jeden na druhého spolehnout a vytvořily se skutečně týmové vazby.

+ I nadále budou přesčasy mimo náplň standardní pracovní doby – nebudou se zahrnovat do popisu práce = standardní pracovní doby.

! Začít pracovat na jednotné image --- positioningu --- pracovat více s marketingovými nástroji (analýzy, faktory odlišení se od konkurence).

! Zvolit expanzi – jakou míru expanze zvolit k tomu, aby zakázky rostly, ale nepřivolala se silná odezva konkurence?

+ Díky zakázkové výrobě, nestandardizaci služeb a široké paletě nabízených služeb = vždy unikátní řešení šité na míru přímo klientovi.

- Široká paleta služeb – přitáhne více potenciálních konkurentů a firma pak musí vynaložit více prostředků na „boj“ s konkurencí.

- Řešení techniky přenosu informací – interní logistika, procesy, nastavení odpovědnosti.

! Nastavit detailní plány zhotovení zakázky s klientem včetně postupu a nákladů; co nastane, když klient podmínky změní nebo DAS nestíhá. Vytvořit krizové manuály.

- Nejistota – odstranit ji.
 - + Řízení společnosti – využívá se leadershipu, vhodná charakteristika vedoucích pracovníků k typu firemní kultury.
 - Vizionářství, strategické plánování = dlouhodobá koncepce rozvoje společnosti není, nebo je skrytá a ví o ní pravděpodobně jen management.
 - Je nutné lépe pracovat s opinion leadry (i negativisty).
 - + Odbornost a znalost trhu je výhodou.
- ! Které pilíře je potřeba změnit tak, aby se dosáhlo kompromisu zaměstnanci a management, tzn. všichni chtěli, uměli a mohli pilíře do praxe uplatňovat a tím budovat nové dlouhodobé hodnoty, které jsou poté základními kameny positioningu? Kde k dohodě nedojde, ale management musí trvat na daném parametru?
- Absence středně a dlouhodobých cílů v práci zaměstnanců = důležitost stanovení vizí, cílů, strategií a jejich prezentování, diskuse o jejich podobě a následná dohoda nad jejich podobou tak, aby byla zajištěna kompatibilita vztahu firemní strategie a návrh nové FK.
- ! Definovat, co se považuje za úspěch implementace každého pilíře = **vytvořit dokument, kde budou explicitně uvedeny všechny parametry, cíle nové FK a s tím spojené vyžadované chování a jednání zaměstnanců (pilíře nové firemní kultury jsou totiž nyní spíše „provozní“ nástroje než strategické cíle).**
- + Týmovost = hlavně díky práci mistrů, kteří jsou leadry a vedení společnosti, které se o zaměstnance hodně zajímá nejen pracovně, ale buduje i lidskou důvěru.
 - Začíná se ztrácet to, za co mají všichni táhnout = jaký je cíl jejich snažení? --- stanovit středně a dlouhodobé cíle je nutností. Hrozí riziko ztráty týmovosti a ohrožení plynoucí z procesně nedokonalého předávání informací v rámci interní logistiky.
 - + Vysoká odbornost všech, výborné kompetence technické i behaviorální.
 - + Loajálnost, týmový spirit, spokojenost zaměstnanců = necítí, že jsou tam jen kvůli práci, ale management (TOP i mistři) se o ně zajímá i lidsky.
- ! Technologie - co a s jakou prioritou nakoupit, aby se tato technologie, vybavení i pravidelně užívala, byly pro ni zakázky.

- Informovanost - každý musí vědět, co se děje, jaké jsou další záměry, co je a bude po každém vyžadováno, jak se k tomu může každý vyjádřit. Nicméně informace nejsou utajovány a nekolují výrazné dohady a fámy.

! Obětavost má být něco navíc a ne standard práce. Také to má být řádně oceněno – proto úvaha nad bonusovým odměňováním urgentních zakázek.

! Procesy, a hlavně plánování, musí být nastaveno exaktně, přitom s dostatečnou časovou rezervou pro případy prodloužení předvýrobních procesů, tím zkrácení procesů výrobních.

! Nedostatečná motivace = ideální by bylo, pokud by se zkvalitnil systém motivace, uspokojila se tak největší ohniska nespokojenosti a zároveň na oplátku by se vytvořil procesně dokonalejší systém s jasnými kompetencemi pro každého (vytvoření podrobných kompetenčních profilů) a jasnou direktivou (represí) v případě, kdy by se kompetence neplnily. K tomu by se nadále podporovat brainstorming, lidé musí vědět, že mají u managementu stále otevřené dveře, a řadu nápadů kolegů zavést do praxe. Též je vhodné vytvořit pozici koordinátora (charakterové zapadajícího do struktury zaměstnanců a THP), který by byl stoprocentně zodpovědný za funkčnost interní logistiky, včetně přenosu informací, dodržování odpovědností, vnitrofiremní komunikace.

! Současná firemní kultura DAS je kombinací zaměření na lidi a na trh. Z těchto dvou protipólů se vytvořila funkční symbióza, kterou určitě nedoporučuji měnit, ale doplnit o aspekty typu firemní kultury zaměřené na proces.

! Hlavní důvod ke změně firemní kultury DAS = změnami v ekonomickém, sociálním nebo technickém prostředí a okolí firmy zlepšit procesy, což povede k větší spokojenosti vlastníků, zaměstnanců a zákazníků. Společně se definují či upravedují pravidla fungování.

Tímto byla ukončena praktická diagnostika stávající firemní kultury a v následující kapitole se budu věnovat fázi tvorby posunu, tj. výběru a tvorbě návrhu finálních nástrojů implementace žádoucí firemní kultury.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

6 FÁZE 3 = TVORBA NÁVRHU FINÁLNÍ PODOBY ŽÁDOUCÍ FIREMNÍ KULTURY A PROJEKTU IMPLEMENTACE

Fáze 3 = vyhodnocení fáze 2, tvorba návrhu finální podoby budoucího stavu a návrh počátku její platnosti (představení zavádění firemní kultury jako projektu) --- závěrečná diskuse managementu a zástupců dělníků, THP, kde se vyberou na základě návrhu konzultanta finální nástroje implementace firemní kultury k použití --- představení této podoby zaměstnancům, definice a odsouhlasení toho, co každý pro změnu udělá (plán aktivit, dodržování pravidel), definování odpovědností + modifikace motivačního systému včetně principů oceňování.

Použitá metoda: prezentace, diskuse.

Výsledek: start implementace nové firemní kultury, každý ví, co může a nemůže, a protože jsou nástroje implementace i dílem souhlasu dělníků a THP, tak tito i chtějí nástroje implementovat.

Tato diplomová práce **z fáze číslo 3 obsáhne tvorbu návrhu finální podoby** budoucího stavu jako projekt – s definováním návrhu počátku implementace, jednotlivými nástroji, jejich posloupností, zodpovědnými osobami za implementaci, zodpovědnými osobami za kontrolu a zpětnou vazbu, s rozpočtem. **Nicméně bude to návrh autora práce, který bude prezentovat nejdříve na vedení firmy a pak na následném workshopu** – diskusi se zástupci všech stran, kde se tedy vyberou, dohodnou finální nástroje implementace - v souladu/ či s korekcí časové posloupnosti, zodpovědností a kontroly. Toto už ale nebude obsahem této práce, neboť k této diskusi dojde na podzim 2012.

6.1.1 Shrnutí vnímání firemní kultury a cíl implementace

Nová firemní kultura by měla být zaměřena na člověka, trh a proces, a přitom absorbovat nové pilíře, které budou výsledkem kompromisu zaměstnanců a vedení.

Stávající firemní kultura je na poměrně dobré úrovni a dá se říci, že až na záležitost techniky přenosu informací, pocíťované nejistotě práce z menšího počtu realizovaných zakázek, z nepravidelnosti zakázek (poptávek je hodně, ale specialista naceňování je jen jeden, nestíhá všechny poptávky nacenit. Plus projektanti také nestíhají připravovat do všech výběrových řízení technickou nabídkovou dokumentaci.), nesdělování dlouhodobých záměrů společnosti – vedoucí k borcení týmovosti, nutnosti dopilovat kompetenční profily a systém motivace, je současná setrvačná firemní kultura dobře

funkční, spoléhající na výborné lidské vztahy, důvěru, odbornost, loajálnost, týmovost, dotahování aktivit do konce – dosahování výsledků.

NA ZÁKLADĚ DIAGNOSTIKY ZMĚNA FK BUDE TEDY **EVOLUČNÍ** A NE REVOLUČNÍ A BUDE TO SPÍŠE PROCES VYLAĐOVÁNÍ FK NEŽ JEJÍHO PŘETVOŘENÍ, COŽ Z ČASOVÉHO HLEDISKA NEBUDE ZÁLEŽITOST ROKŮ.

Cílem implementace je dlouhodobé vyladění firemní kultury tak, aby tato nejlépe odpovídala žádoucímu typu firemní kultury společnosti DAS (z pohledu tvrdých, měkkých, kulturních nástrojů firemní kultury), a tím jednoznačněji profilovala image společnosti a odraz image ve vztahu k situaci ve vnějším okolí společnosti.

6.1.2 Doplnění k provozním pilířům firemní kultury ze strany zaměstnanců

Po brainstormingu se zaměstnanci tito nemají problém se s 12 provozními pilíři ztotožnit a do své praxe je aplikovat. Jsou to v podstatě jasná pravidla fungování, s kterými dělníci i THP souhlasí. Přidali pouze pár doplnění:

Pilíře 1 až 3 – bez připomínek

Pilíř 4 – dělníci: na svařování souhlasí se stejnou obuví po celý rok. Chtějí ale možnost výběru této obuvi.

Pilíře 5 až 7 – ano, ale žádoucí je i renovace systému motivace. Čili ochota je velká, ale musí být viditelná snaha o nápravu i ze strany managementu. Není to ale myšleno jako „něco za něco.“

Pilíře 8 – 12 – ano, ale chtějí pořád otevřenou komunikaci, možnost se vyjádřit, vidět implementaci aspoň některých jejich nápadů v praxi, vidět řešení a výsledky. Opět to není „něco za něco“, protože jsou v DAS spokojení, společnost mají rádi, lidi taky, je to jen úprava podmínek práce a společného lepšího koexistování, fungování.

Úspěchu zavádění 12 pilířů tedy hodně pomůže následující (neznámá to ale, že bez splnění těchto faktorů firemní kulturu nebudou chtít přijmout): důležité jsou inovace technologií, renovace systému motivace, jistota práce, znalost dlouhodobých záměrů společnosti, otevřená a pravidelná komunikace, vyjadřování oboustranné úcty, ocenění práce a práce na redukci nedostatků na obou stranách. Výstupy jsou z workshopů realizovaných mezi listopadem 2011 až únorem 2012.

6.1.3 Očekávání zaměstnanců od zaměstnavatele k nové firemní kultuře (reálné i nereálné požadavky)

Pro úspěch implementace je kromě 12 hlavních pilířů nezbytné posoudit i další faktory, které vyplynuly z analýz, a které mohou vylepšit (v případě neřešení ohrozit) úspěch implementace.

Toto je tedy návrh těchto dalších faktorů, nástrojů implementace nové FK ze strany zaměstnanců. Stav vybraných nástrojů zaměstnanci hodnotili na školní stupnici. Výstupy jsou z workshopů realizovaných mezi listopadem 2011 až únorem 2012.

1. Revize svářeček je nutná – platí totiž nové normy --- tedy bude zřejmě nutné i nové vybavení.
2. Měřicí přístroje – nahradit staré novými.
3. Zámečník musí mít každý moderní vybavení, aby si nemusel půjčovat (nůžky na plech, ohýbačka).
4. Nové lešení (Alfix 5000, 6000).
5. Výdejnu doplnit o: nové frézky, více vrtáků a závitníků.
6. Pořídit nové oblečení na zimu, rukavice (i pro nové zaměstnance).
7. Vyšší plat, 13. plat a vyšší odměny (plat hodnotí známkou 3 – průměrný). Průměrný proto, že je neodpovídající poměr plat x nároky společnosti. Též rozvoji jejich kvalifikace by měl odpovídat i růst platu – teď tomu tak není.
8. Rozšíření benefitů (například služební telefon pro parťáky, věrnostní benefit, poukázky na rehabilitace, masáže, dárkové poukazy, příspěvky na dovolenou, delší placená přestávka na oběd, „bagetomat“, kávovar s dotací na kávu, více firemních akcí – třeba i pravidelné snídane s managementem, vedoucími, příspěvek na dopravu, případně svoz a rozvoz do a z práce, příspěvek na důchodové pojištění, více žen v týmech).
9. Motivující je: 5 týdnů dovolené (sice až po 5 letech práce pro DAS), příspěvek na stravu, praní montérek firmou, dobrý přímý nadřazený, vztahy mezi divizemi (= úseky), odbornost, peníze včas na účtu – toho si hodně váží.
10. Větší ocenění jejich přínosu pro společnost – málo pochvaly (většinou se jejich snaha, přínos bere jako samozřejmost). Chtějí mít větší pocit, že si jich vedení váží.
11. I nadále podpora vzdělanostního růstu, seberozvoje (například zajistit rozvoj jazykové vybavenosti, speciální školení svářečů – nové technologie a postupy,

možnost udělat si oprávnění k řízení vysokozdvížného vozíku, školení revizních techniků, zprostředkovat výměnu zkušeností s kolegy z oboru z jiných firem, kurzy psychologie prodeje, leadershipu, time managementu, koučink vybraných lidí).

12. Kolektiv – jsme tým (známka 1-). Plusem je vzájemná pomoc, učení se od kolegů, kompatibilita lidská i pracovní. Omezením je neuplatňování názorů, připomínek, nápadů dělníků v praxi.

13. Více přidělovat úkoly, které každý skutečně chce dělat – to zlepší angažovanost a motivaci.

14. Zajímavá, nestereotypní práce (hodnocena známkou 1-).

15. Dostupnost práce – poloha společnosti.

16. Pouze ranní směny – více času na rodinu a své koníčky.

17. Chtějí vědět vyhlídky, plány a cíle společnosti – pak budou cítit větší jistotu práce.

Chtějí sdělovat výhled zakázek častěji než cca 1x za 3 měsíce, a to i potvrzenou papírovou formou, kterou berou jako určitý závazek společnosti a protože vedení věří, tak je to pro ně i posílení jistoty práce, resp. redukce nejistoty práce. Ideální, pokud se jim bude dávat pravidelná informace, jaké zakázky obchodní tým právě řeší (i když ještě obchod uzavřený není) – opět větší souznění s firmou, zájem o to, co se děje a hlavně, pokud z toho bude zakázka, tak díky její předběžné znalosti se tato bude dělníkům daleko snadněji komunikovat, budou o ní vědět hodně, budou ji psychicky více brát za svou, protože o jejím průběhu věděli, prožívali jej, a i případné problémy ze zakázky plynoucí se budou snadněji a ochotněji řešit. **Dále at' není tak častá změna pravidel plynoucí z pravděpodobné absence vizí a strategií – to vyvolává nejistotu, že management neví, kam společnost směřovat.** Nicméně nové pilíře firemní kultury implementovat chtějí. Ptají se: „Bude expanze a půjdeme do rizika?“

18. Zdokonalit systém hodnocení práce v návaznosti na odměňování (jasné a férové ohodnocení stávajících i nových zaměstnanců). Také jasnější systém kompetencí.

19. Zdokonalit sociální zázemí (kuchyňka, sprchy, záchody).

20. Motivací je pocit z dobře vykonané práce.

21. Motivací je i zajímavá zakázka – vzbuzuje očekávání a nejlépe i očekávání do budoucna, že takových zakázek bude více, a že bude i více zakázek od daného klienta. Plus nestereotypní, kreativní náplň práce.

22. Chtějí cítit větší prestiž práce ve společnosti. Mají ji rádi, ale hodnotí pocit prestiže známkou 3. Znamená to zájem souznít s firmou a budovat ji – pozitivní pro firemní kulturu.
23. Pocit, že si jich vedení váží (známka 2-) x pocit sounáležitosti, loajalita (známka 2). I management by se měl cíleněji a častěji podílet na vytváření dobrých vztahů na pracovišti.
24. Chtějí termíny řešení jejich požadavků, chtějí vidět, že se jejich požadavky řeší.
25. Další rozšíření a modernizace technologického parku (management přislíbil určité finance na dovybavení): nová horizontální vyvrtávačka (stávající je z roku 1952), nová fréza, měřidla, ohraňovák, laserový pálicí stroj, bruska, nový drážkovací stroj, dovybavit montážní nářadí, úsek 020: vysokozdvizný vozík – je i několikrát měsíčně opravován, souřadnicová vrtačka nebo souřadnicový stůl či svěrák, případný CNC soustruh a CNC fréza, hydraulický stahovák na ložiska, oprava frézky FS 21, vybavení montážního auta, sklad – zastřešení ploch, lepší osvětlení na velký soustruh a zajištění více světla na hale (úsek 10) – dát okna, k tomu klimatizaci a zateplení střechy. U THP je to software, tablety, PC, vybavení kanceláře, lepší mobily. Samozřejmě si uvědomují, že vše závisí na dostupných financích, ale hlavně měřidla (viz. bod 2 této podkapitoly), revize svářeček, oprava frézky FS 21, více světla na hale (úsek 10), vysokozdvizný vozík (úsek 20) a horizontální vyvrtávačka jsou nejnutnější potřeby.
26. **Problémem je dodržování slibů** – těch pozitivních i negativních. Při nedodržení se pak často celá záležitost bagatelizuje, informace se zkreslují a řešení nepřichází.
27. Co audit procesů a koučink vybraných pracovníků?!
28. Přijatelné pracovní prostředí.
29. Odreagování od rodiny.
30. I nadále chceme kouřit na pracovišti.
31. Stmelovací akce (ale je jich málo).
32. **Chtějí vědět, co přesně budou dělat – alespoň 2 dny dopředu.**
33. **Nutné je tlačit na dodržování termínů (u všech úseků, THP i vedení) a vyjasnění odpovědnosti, kdo za zdržení zodpovídá, hlavně ale jak vždy konkrétní situaci vyřešit.**

34. Pronajmout 1x týdně tělocvičnu, halu pro sportovní vyžití zaměstnanců. Preferovaný den je pondělí nebo čtvrtek, preferované sporty jsou fotbal, volejbal, nohejbal.

35. **Zřízení pozice koordinátora.**

Shrnutí: – hlavními motivátory jsou body 7, 8, 10, 12, 14, 17, 18, 20, 22, 23, 24, 26, 33, 35.

6.1.4 Jak každý osobně přispěje k zavedení principů nové firemní kultury.

V návaznosti na konkrétní naplňování požadavků dělníků, THP i managementu (dohodnuté postupy) zaměstnanci slibují, že maximálně přispějí k tomu, aby tyto dohodnuté postupy byly snáze implementovány díky jejich proaktivnímu i reaktivnímu přístupu. Berou DAS jako svou mateřskou společnost, mají rádi lidi, firmu, chtějí ji rozvíjet. Leč musí vidět i snahu a konkrétní řešení, postupy i na straně managementu. Změny tedy musí být oboustranné. Potřebují a chtějí motivovat sebe i druhé, ale potřebují impulsy a účinné (a dohodnuté) nástroje od managementu.

Pokud se zvýší motivace, tak se tím zvýší i ochota k přesčasům a flexibilita (management tak nebude muset výrazněji používat direktivní přidělování osob na urgentní úkol nad rámec pracovní doby, kdy se nenajde „dobrovolník.“).

Klíčovými lidmi z dělníků pro úspěšnou implementaci firemní kultury – tedy i ke komunikaci jsou mimo jiné:

všichni vedoucí úseků (THP – ředitelé úseků), 3 mistři, Libor, David, Michal a negativista odborář Luboš (ten totiž strhává podobně smýšlející kolegy, kteří jsou i submisivnější a ovlivnitelnější). Negativisté samozřejmě musí být podporováni v přinášení svých názorů i s řešeními (rozebráno v práci výše), ale zároveň musí vědět, že je definován i systém postihů v případě, kdy budou negativně naladěni a pomlouvat u klienta. Protože u klienta jsou to oni, kdo reprezentují firmu, její firemní kulturu a image, a to klienta extrémně ovlivňuje – klient vnímá, že jaký je zaměstnanec, taková je i firma.

6.2 Postup implementace

Cílem implementace je dlouhodobé vyladění firemní kultury tak, aby tato nejlépe odpovídala žádoucímu typu firemní kultury společnosti DAS (z pohledu tvrdých,

měkkých, kulturních nástrojů firemní kultury), a tím jednoznačněji profilovala image společnosti a odraz image ve vztahu k situaci ve vnějším okolí společnosti.

Celkovou zodpovědnost za implementaci ponese vedení – hlavně jednatelka, dílčí odpovědnost za svěřená témata vybraní pracovníci. **Určitým rizikem** je fakt, že vedení zajímají názory zaměstnanců na nástroje nové firemní kultury, přitom samo vedení (kromě 12 hlavních pilířů) svůj systém nástrojů implementace nepřineslo (pravděpodobně kvůli „tápání“, jaký rozsah změn by měl nastat a jak na to). To znamená, že se vedení zbavuje výhody dominovat ve vyjednávání, neboť se jako nástroje změny nebudou řešit nástroje navrhované managementem ale zaměstnanci. Což znamená vyšší pravděpodobnost výskytu nesouhlasu ze strany managementu, a tím i vyšší pravděpodobnost direktivního uplatnění nástrojů změn, prodloužení vyjednávání o podobách finálních nástrojů a možná i snížení angažovanosti zaměstnanců v implementaci změn.

Navržený postup implementace (vychází z metodik Šiguta a Lukášové):

1. Vzbuzení zájmu top managementu o FK prostřednictvím zahájení procesu šíření informací o funkci FK ve firemní činnosti (informace o tom, že vzhledem k vnějšímu prostředí a jeho změnám musí přirozeně docházet i ke změně vnitřního prostředí a FK; nutné jsou semináře pro manažery, vlastníky o důležitosti FK).
2. Proškolení top managementu a zvolených „manažerů kultury“ externím specialistou; proškolení nižšího managementu a všech ostatních pracovníků podniku externím specialistou nebo interním manažerem kultury.
3. Hodnocení stávající FK s využitím analýzy FK a informování zaměstnanců o výsledcích hodnocení.
4. Definování jednoznačné, srozumitelné a dlouhodobě udržitelné strategie firmy (též bohužel nebylo definováno, proto je můj návrh finálních nástrojů FK vytvořený bez znalosti hlavní firemní strategie. To musí být po mé prezentaci vedení firmy napraveno, aby následný workshop, kde se budou vybírat finální nástroje, byl efektivní). **NEBO:** Obvykle definování strategie předchází volbě typu FK a jejím nástrojům. V případě DAS je však díky rozpracovanosti projektu FK vhodné spíše zvolit postup opačný = **VYBRAT HLAVNÍ NÁSTROJE FK NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ A V KORELACI S TĚMITO NÁSTROJI ZVOLIT HLAVNÍ STRATEGII FIRMY.**

5. **Formulace očekávání firmy vůči zaměstnancům** (bohužel, toto bylo naplněno jen v podobě 12 pilířů FK, ne v podobě dalších očekávání. Proto formulace očekávání firmy vůči zaměstnancům bude vytvořena až po realizaci dalšího bodu (workshopů se zaměstnanci).
6. Stanovení strategicky potřebné FK vrcholovým managementem, informování zaměstnanců, následně workshopy se zaměstnanci = zjištění rozdílů mezi potřebnou a stávající FK.
7. Vybrat opinion leadery, kteří budou hlavními nositeli komunikace změny a přechodovými můstky mezi vedením a zaměstnanci. Budou i transformátory, které budou předávat a řešit dotazy, problémy.
8. **Definování jednoznačné, srozumitelné a dlouhodobě udržitelné strategie firmy. Popis a hodnocení navrhovaných nástrojů nové FK v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii firmy. Dohodnout se na finálním výběru nástrojů implementace s ohledem na soulad strategie firmy a navrhované nástroje implementace. Během výběru:** je nutné počítat s tím, že změna přinese zaměstnancům i ztráty, takže je dobré vyjednávat o podmínkách ztráty i o ziscích ze změny pro všechny strany. Eliminuje nebo zmírní se tím i odpor ke změně ze strany zaměstnanců.
9. **Všechny nástroje sepsat do dokumentu, kde bude srozumitelně vysvětleno, jak bude každý nástroj realizován a co se po zaměstnancích ve vztahu ke každému nástroji požaduje.** Raději menší a rychleji realizovatelné změny – posílí to motivaci.
10. Prezentovat všem zaměstnancům na společném meetingu smysl a výhody změny, ujistit je o nepřetržité komunikaci (společná vize = společně táhneme za jeden provaz, co to přinese vedení i zaměstnancům), naléhavost změny a že ze změny pro zaměstnance plyne více výhod než ohrožení (jaké).
11. Prezentovat všem zaměstnancům na tomto meetingu dokument -- dohodnutý postup „prací“. Seznámit je tedy s nástroji firemní kultury – nástroji změny a jak jich dosáhnout, s výslednou budovanou hodnotou. **Definovat, co se přesně po nich bude chtít a proč.** Zpřístupnit dokument komukoliv ze zaměstnanců, nejlépe dát na nástěnky na úsecích. Je třeba vysvětlit zaměstnancům, proč byly navrženy právě tyto požadavky a ne jiné, jakou mají logiku, jak odrážejí strategické cíle, je třeba zdůraznit jejich výhody a upozornit na případná rizika. Ty požadavky, které se

můžou zdát samoučelné a nelogické, pak zasazením do konkrétního kontextu strategie nabývají na logičnosti a argumentační síle.

12. Seznámit je s časovou posloupností realizace nástrojů.
13. Seznámit je s rozdělením kompetencí pro realizaci – kdo co bude dělat, kdo bude mít za co zodpovědnost.
14. Seznámit je se způsoby zpětné vazby (kdo, komu, jakou formou a jak často).
15. Seznámit je se způsoby kontroly = ověřování účinnosti (kdo bude ověřovat, jakou formou a jak často).
16. Organizačně zajistit transformaci FK: výběr, příprava, sestavení programových týmů, zpracování časového harmonogramu.
17. Zahájit proces vyladování firemní kultury - posilování procesu změny zdůrazňováním dílčích úspěchů s využitím motivačních nástrojů (odměn, pochval, zveřejněním, neustálou zpětnou vazbou, dát jim najevo, že se podílejí na řízení společnosti atd.), jakož i restriktivních nástrojů.
18. Na konci stanoveného období provést kontrolu dosaženého stavu, závěrečné vyhodnocení jak manažery firmy, tak lidmi zvenku (externími specialisty), nechat v činnosti stávající nástroje, příp. navrhnout další postup. Odměnit účastníky.

6.2.1 Podpora úspěchu implementace

Vše je postaveno na zaměstnancích vhodně vyladěných na společnou vlnu. Úspěch je založený na vhodném výběru nástrojů přímých a nepřímých, konkrétně na **kombinaci kulturních prostředků** (design, symboly – práce s mýty, historkami, logo, vize, status, ceremoniály), **měkkých prvků řízení** (hlavně řízení mezilidských vztahů, styl vedení lidí a jejich vzdělávání – „učící se organizace“, neformální komunikace a podpora dialogu) a **tvrdých prvků řízení** (nastavení systémů (hlavně odměňování a náboru), procesů, hierarchie organizace).

Platí, že pro důvěru lidí ve změnu a její úspěch je lépe definovat a nastavit nástroje tak, aby docházelo raději k rychlým a snadným změnám (i když je nutné si uvědomit, že každá taková změna ovlivní celý systém – proto provádět analýzy rizika a upravovat tím vhodnost nebo obsah každého nástroje implementace).

Dále je tedy pro úspěch nutná **neustálá analýza rizika** (hodnocení rizika jako nepřiměřené, ovladatelné a zanedbatelné) přítomná ve všech fázích. Nebudu již dále k nástrojům implementace uvedeným v dalších fázích uvádět tuto nutnost analýz rizika.

DAS může pro úspěšnou implementaci nástrojů použít **jednu či kombinaci následujících metod**: vyhýbat se slabým stránkám (nedělat projekty a činnosti, které pro ni nejsou přirozené a které nedělá příliš dobře); vyvažovat slabé stránky (z externích zdrojů, nábor nových zaměstnanců, kompenzační vůdce, akvizice); vytvořit nové silné stránky, využít existující silné stránky.

Beru-li v potaz typologii **Bridgese**⁶¹ (str. 87 – 91), tak je DAS kombinace ESFJ a převažující ISFJ: I = podněty a energii získává zevnitř, je dosti uzavřená; S = zajímá ji realita, všímá si detailů; F = dochází k závěrům na základě hodnot a víry, vztah k lidem; J = dává přednost věcem detailně vysvětleným, definovaným a pro jednou uzavřeným. POZOR, je ale inklinace k NEŽÁDOUCÍ ISTJ, protože DAS je v současnosti velice zranitelná vůči dynamice trhu, znamená, že se hledá a zajistí se pouze přizpůsobení se prostředí, ne rozvoj, a toto jsou právě některé charakteristiky nebezpečné ISTJ! Tzn. je stagnace, ne rozvoj, a to může vést a často vede k regresi a zániku.

Na druhou stranu je i ESFJ (E = je zaměřená ven, reaguje na externí podněty zákazníků) – zaměřená na trh. Ale pointa je v tom, že zaměření na trh je deklarováno, směřuje se k němu slovy, předpisy i akcí apod., ale realizace není plně funkční právě kvůli převaze zaměření na ISFJ. Cílem je jednoznačně pouze vyladění do podoby ESFJ (ne kombinace s ISFJ). Díky této přeměně se také upraví některé nefunkční procesy, ale nedojde k radikální přeměně typu. Pokud by se totiž usilovalo o radikální změnu (například na ESTP), tak tato změna by byla pravděpodobně neúspěšná, protože by to znamenalo změnit vše, od lidí po procesy, a s tím se vedení neztotožní, nebude to část sebe sama. Není tedy úkolem změnit typ u DAS v pravý opak, ale vyladit stávající typ do podoby E, a rozvinout ty nedostatečně vyvinuté parametry, schopnosti, aby organizace byla schopna volit mezi tím, co je pro ni snadné a přirozené, a tím, co jí činí potíže a kde je zároveň možné potíže odstranit. **Shrnutí:** dodržovat soulad vnitřního zaměření na lidi, ale i výsledek, zdokonalit procesy, postupy, více zjišťovat a přijímat tržní požadavky, tržní příležitosti (CÍLEM JE HLEDAT PŘÍLEŽITOSTI A PROPOJIT JE S TECHNOLOGIEMI, KNOW-HOW), zajímat se víc o

⁶¹ BRIDGES, W. Typologie organizace – využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006, str. 87 – 91.

to, co klient preferuje a vnímá jako hlavní hodnoty, které rozhodují o nákupu (= provádět zákaznické analýzy). Dále E znamená komunikaci směřování, myšlenek DAS ven, a J tomu dá formu a identitu (pokud by bylo použité Vnímání (P), nevěděla by firma kým být, nedošlo by k jasné identifikaci klienty, a vůči nim – aby je získala – by se DAS pouze přizpůsobovala, což nyní hrozí).

Souhlasím s Bridgesem i v tom, že efektivními přístupy, které napomůžou úspěchu změny a jejího řízení jsou: PARTICIPATIVNÍ ŘÍZENÍ A VEDENÍ, ZLEPŠOVÁNÍ JAKOSTI (INOVACE), SPOLUPODNIKATELSTVÍ.

6.3 Návrh projektu implementace (vylad'ování) nástrojů FK

Následuje již konkrétní výběr nástrojů implementace, přesněji co navrhuji realizovat, kdo co bude realizovat, cíl realizace – co to komu přinese, co se požaduje po zaměstnancích, kdo bude mít za co zodpovědnost, zpětná vazba (kdo, komu, jakou formou, jak často), způsoby kontroly (kdo bude ověřovat, jakou formou, jak často), časový harmonogram – posloupnost realizace nástrojů, návrh finančního rozpočtu.

Tato část by měla sloužit pro tvorbu **finálního dokumentu** jako explicitního nástroje úspěchu implementace (včetně kontroly a toho, že každý ví, jaké hodnoty se budují a co se od každého očekává).

Tabulka 2. Nástroj číslo 1

NÁSTROJ ZMĚNY	BUDOVÁNÍ POSITIONINGU
jak ho dosáhnout, výsledná budovaná hodnota, cíl realizace	<p>CÍL: Dosáhnout silnějšího a signifikantnějšího positioningu u cílových skupin.</p> <p>JAK: <u>Vytvořit cílenou marketingovou koncepci</u> (nutné budou analýzy trhu – zde doporučuji spolupráci s externí marketingovou agenturou; provádět například častější benchmarking konkurence – ušetří náklady na inovace a zlevní finální realizace zakázek. Extrémně důležité je i definování vlastních konkurenčních výhod a metod jejich uplatnění.). Tedy <u>tvorba takových marketingových strategií</u>, které budou v souladu se zdroji společnosti a napomůžou odlišení se v produktu, ve službách, v personálu, v distribuci, v image. Vše komplexně a flexibilně, cenově konkurenceschopně. Následkem je zvýšení objemu zakázek, resp. komplexnější, dlouhodobé zakázky. Tvorba takových strategií by byla námětem na další diplomovou práci :-)</p> <p><u>Začít budovat cílenou CSR: pracovat více s médii, cíleně se prezentovat:</u></p>

	<p>od práce dělníků, obchodníků, projektantů až po vedení jednotně; nalézt, prezentovat a dodržovat hlavní společné faktory činnosti, vzájemného působení, musí získat jednotnou tvář, kterou budou takto vnímat všechny skupiny, kterých se firemní kultura týká; <u>zavést charitativní činnosti vztahující se nějakým způsobem k firmě.</u></p> <p>BUDOVANÁ HODNOTA: POSITIONING (přispívá k budování image).</p>
časová posloupnost realizace nástroje	PRIORITA! Dlouhodobý, průběžný úkol. 1. STANOVENÍ FIREMNÍ STRATEGIE – 2. STANOVENÍ DLOUHODOBÉ MARKETINGOVÉ KONCEPCE – 3. NAPLÁNOVÁNÍ JEDNOTLIVÝCH MARKETINGOVÝCH KROKŮ (PLÁN REALIZACE) – 4. PRŮBĚŽNÁ REALIZACE A PRAVIDELNÁ KONTROLA (na základě výzkumů vnímání image u zákazníků).
kompetence pro realizaci – kdo co bude dělat, kdo bude mít za co zodpovědnost	Tvorba firemní strategie a odpovědnost za ni – management. Tvorba marketingové koncepce a odpovědnost za ni, včetně pravidelného vyhodnocování analýz image – marketingový, obchodní úsek + management.
způsoby zpětné vazby (kdo, komu, jakou formou a jak často)	<p>Obchodní a marketingový úsek reportuje managementu projekty realizace jednotlivých aktivit, jejich výsledky (OPERATIVNĚ = průběžně před spuštěním nástroje a po zjištění relevantních výsledků; PRAVIDELNĚ = 1x 3 měsíce);</p> <p>Obchodní a marketingový úsek reportuje managementu výsledky analýz image (PRAVIDELNĚ = 1x 6 měsíců); Forma: ústní na meetingu, vždy poté písemný zápis.</p>
způsoby kontroly (kdo bude ověřovat, jakou formou a jak často)	<p>Management ověřuje předložené výsledky obchodního, marketingového útvaru na pravidelných meetincích 1x 3 měsíce a sleduje hůře měřitelnou vazbu těchto činností na obrat. Na základě tohoto sledování rozebírá a společně s obchodem, marketingem definuje modifikaci, další činnosti a nástroje k podpoře positioningu.</p> <p>Vyhotovuje se písemná zpráva o výsledku kontroly a navrhovaných opatřeních.</p> <p>O dosažených výsledcích management informuje i zaměstnance (1x 3 měsíce).</p>
co se požaduje po zaměstnancích – přesné chování	<p>Budování pozitivní image - zaměstnanec:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyjadřuje se pozitivně o firmě u svého blízkého okolí i před zákazníkem. Při příchodu zákazníka se usmívá; • Dodržuje korporátní design v oblasti oblékání, zdravení návštěvníků; • Dodržuje nastavená pravidla BOZP; • Sděluje jakékoli připomínky, reakce zákazníků svému vedoucímu nebo managementu, ideálně i s návrhem řešení.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 3. Nástroj číslo 2

NÁSTROJ ZMĚNY	EXPANZE
<p>jak ho dosáhnout, výsledná budovaná hodnota, cíl realizace</p>	<p>CÍL: Dlouhodobé zakotvení na nových zahraničních trzích, rozšíření obratu a počtu klientů na trzích obsažených.</p> <p>JAK: <u>Definovat hlavní strategii společnosti - Analyzovat potenciál a ohrožení dostupných trhů - Rozhodnout se o míře a formě vstupu na dané trhy - Sestavit marketingovou strategii pro každý trh jako plán realizace</u> (= vypracovat projekt expanze = budou definovány SMART cíle a strategie expanze, vyčleněny zdroje, kompetentní osoby realizace a jejich zodpovědnosti, systém kontroly a zpětné vazby, stanoveny milníky a termíny jejich splnění. Případně musí být proveden motivační trénink vybraných osob, které se budou podílet na implementaci a protože se jedná o řízení změny, tak i adekvátní stanovení odměňování s tímto spojené) – <u>Realizovat - Modifikovat strategii.</u></p> <p>Určitě bude vhodný redesign webových stránek, zavedení metod internetového marketingu, trénink obchodníků ke zdokonalení jejich kompetencí obchodníka, najmout nové obchodníky na plánované trhy, případně rozšířit produktovou šířku a hloubku.</p> <p>DAS si musí odpovědět na otázky: „Jaké jsou důvody – výhody, že jsem pořád na trhu = proč mají klienti o nás zájem?“ „Co klienti chtějí, ne co jim dáme my!“</p> <p>Další otázka k vyřešení: „Jakou míru, rozsah a s tím spojené prostředky expanze zvolit k tomu, aby zakázky rostly, ale nepřivolala se silná odezva konkurence?“</p> <p>Nutností jsou analýzy trhu, hlavně analýza image a tradice DAS v očích klientů, analýza tržní pozice DAS, SWOT analýza (jak na základě vnitřních silných a slabých stránek vybrat vhodnou tržní příležitost a jaká ohrožení jsou s těmito příležitostmi spojená = provést analýzy primárních a sekundárních rizik expanze), podrobné analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy a také je nutné provést podrobnou analýzu konkurence, což kromě znalosti současné síly konkurentů přinese i benchmarking pro inovace.</p> <p>Při analýze konkurence je rozumné si konkurenty rozdělit do čtyř skupin: tržní vůdci, vyzyvatelé, následovatelé, troškaři, a pokud dojde ke konkurenčnímu boji, tak na každého konkurenta marketingově uplatnit jinou strategii.</p> <p>BUDOVANÁ HODNOTA: POSITIONING, JISTOTA.</p>
<p>časová posloupnost realizace nástroje</p>	<p>Sled činností a rozhodnutí s tím spojených je uveden v podbodě JAK. Tzn., ihned po definování hlavní strategie firmy by měly začít práce na realizaci posloupnosti činností.</p>
<p>kompetence pro realizaci</p>	<p>Tvorba firemní strategie a odpovědnost za ni – management. Analýzy, tvorba marketingové strategie, realizace a odpovědnost za tyto činnosti – marketingový, obchodní úsek.</p>

– kdo co bude dělat, kdo bude mít za co zodpovědnost	Rozhodnutí o výběru trhů a strategií, modifikace, odpovědnost za tyto činnosti – management.
způsoby zpětné vazby (kdo, komu, jakou formou a jak často)	Obchodní a marketingový úsek reportuje managementu výsledky analýz, návrh marketingové strategie, průběh a výsledky realizace (OPERATIVNĚ = průběžně pro možnost nutných operativních korekcí ze strany managementu; PRAVIDELNĚ = 1x 3 měsíce). Forma: ústní na meetingu, vždy poté písemný zápis.
způsoby kontroly (kdo bude ověřovat, jakou formou a jak často)	Management ověřuje předložené výsledky obchodního, marketingového útvaru na pravidelných meetincích 1x 3 měsíce a sleduje efekt strategie (činností) na obrat. Na základě tohoto sledování rozebírá a společně s obchodem, marketingem definuje modifikaci, další činnosti a nástroje k podpoře prodeje. Vyhotovuje se písemná zpráva o výsledku kontroly a navrhovaných opatřeních. O dosažených výsledcích management informuje i zaměstnance (měsíčně, formou malého meetingu a vyvěšením na nástěnky => pomáhá k odstranění pocitu nejistoty u zaměstnanců).
co se požaduje po zaměstnancích – přesné chování	Poskytnout plnou součinnost a ochotu při realizaci zakázek tak, aby urgentní zakázky, ale i zakázky dlouhodobé byly včas a v dostatečné kvalitě realizovány. Tzn., klesne-li nejistota díky tomu, že zakázky budou a výhled zakázek bude management lidem pravidelně sdělovat, je na „oplátku“ požadavek na flexibilitu lidí – přijít do práce (ochotně) dle požadavků zakázky, dělat přesčasy, dobře si organizovat práci => aby zakázka byla realizována, uspokojil se klient a tím se stal klientem dlouhodobým = dlouhodobější zakázky => snížení nejistoty.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 4. Nástroj číslo 3

NÁSTROJ ZMĚNY	NASTAVIT HLAVNÍ STRATEGII SPOLEČNOSTI
jak ho dosáhnout, výsledná budovaná hodnota, cíl realizace	CÍL: definovat hlavní strategii společnosti, na jejímž základě se vyberou žádoucí (se strategií kompatibilní) nástroje implementace FK, případně postup opačný. Tím posílit důvěru ve firmu, snížit nejistotu, podpořit týmovost a angažovanost. !!! Obvykle definování strategie předchází volbě typu FK a jejím nástrojům. V případě DAS je však díky rozpracovanosti projektu FK vhodné spíše zvolit postup opačný = VYBRAT HLAVNÍ NÁSTROJE

	<p>FK NA ZÁKLADĚ PROVEDENÝCH ANALÝZ A V KORELACI S TĚMITO NÁSTROJI ZVOLIT HLAVNÍ STRATEGII FIRMY.</p> <p>JAK: Z hlavní strategie budou vycházet i cíle a strategie expanze a potažmo provozní a strategické cíle pro jednotlivé úseky. Hlavní strategii, vize komunikovat zaměstnancům – sdělit, k čemu strategie, vize povedou, proč a co se přesně bude po lidech ve vztahu ke strategii, vizi chtít (jaké jednání, cíle). Důležité je lidem trpělivě vysvětlovat, průběžně opakovat, včetně všech změn a důležitých nových postupů vedoucích k těmto změnám. Vize musí být objasňovány prostřednictvím příkladů z jiných organizací – pro stávající organizační charakter (ISFJ, ESFJ) ⁶² budou pravděpodobně takové důkazy přesvědčivými argumenty.</p> <p>BUDOVANÁ HODNOTA: JISTOTA, ANGAŽOVANOST, VZTAHY, KOMUNIKACE.</p>
časová posloupnost realizace nástroje	PRIORITA! Do data spuštění realizace implementace FK musí být všechny cíle a zvolené strategie definovány, propracovány a komunikovány zaměstnancům.
kompetence pro realizaci – kdo co bude dělat, kdo bude mít za co zodpovědnost	Toto je úkol jednoznačně pro management, včetně odpovědnosti za definování strategie.
způsoby zpětné vazby (kdo, komu, jakou formou a jak často)	<p>Management průběžně zpracovává a dle úvahy doporučuje realizaci informací z trhu od obchodníků (pravidelné schůzky 1x 14 dnů, včetně definování úkolů, zodpovědností, termínů).</p> <p>A také připomínky, stížnosti, pochvaly, návrhy k provozním záležitostem od řadových zaměstnanců (kde provozní záležitosti vyplývají ze zvolené hlavní strategie, tedy se vlastně zaměstnanci vyjadřují k nedostatkům, kladům této strategie). Průběžná informovanost o řešení provozních změn bude na nástěnkách, nebo v rámci pravidelných 5ti minutovek budou změny komunikovány mistry, členy top managementu nebo koordinátorem (včetně definování úkolů, zodpovědností, termínů).</p> <p>1x ročně u obchodníků i řadových zaměstnanců je zapotřebí dosažené pokroky, modifikace ve vztahu k hlavní strategii shrnout a prezentovat při společném setkání. Do té doby jsou dle struktury výše všichni informováni o změnách, takže na tomto setkání můžou kvalifikovaně rozebrat, prodiskutovat příležitosti, rizika ke zdokonalení hlavní strategie. Opět písemný zápis.</p>
způsoby	U provozních (průběžných) změn kontroluje vždy vedoucí úseku a reportuje koordinátorovi, případně adekvátnímu top manažerovi

⁶² BRIDGES, W. Typologie organizace – využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006, str. 87.

kontroly (kdo bude ověřovat, jakou formou a jak často)	<p>v týdenních či 14ti denních intervalech (dle urgentnosti okamžitě).</p> <p>Nutná forma písemného záznamu - i když na něj není čas, tak vyhotovení písemného záznamu jednak brání spekulacím „kdo je na vině“ v případě neúspěchu nebo prodlení implementace změny, a také může sloužit jako součást manuálu atypických situací, kde tento manuál slouží pro všechny zaměstnance jako materiál jejich rozvoje (ví, jak řešit atypické situace).</p> <p>U kontroly hlavní strategie posuzuje nutnost úpravy strategie top management.</p>
co se požaduje po zaměstnancích – přesné chování	<p>Aktivně a bez otálení reagovat na atypické situace, informovat o tom svého nadřízeného, navrhnout řešení, podílet se na řešení.</p> <p>Nosit informace a řešení = návrhy změn, které se vztahují k posílení či oslabení dosavadní strategie. Předpokladem je, že management se zaměstnanci přesně rozebral, proč a jaké jednání, cíle až úkoly vyplývající ze strategie se po každém úseku (až zaměstnanci) budou chtít = ví, co mají dělat a proč. Tomuto by hodně napomohlo MBO.</p>

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 5. Nástroj číslo 4

NÁSTROJ ZMĚNY	ZEFEKTIVNIT PŘENOS INFORMACÍ A ZABRÁNIT ZBAVOVÁNÍ SE ZODPOVĚDNOSTI
jak ho dosáhnout, výsledná budovaná hodnota, cíl realizace	<p>CÍL: zlepšit přenos informací z úseku do úseku (hlavně v případě změn v projektu), eliminovat zbavování se, nežádoucí delegování odpovědnosti, které způsobuje nechuť komunikovat s druhým úsekem a prodlužuje realizaci zakázek.</p> <p>JAK:</p> <ul style="list-style-type: none"> - detailně <u>propracovat kompetenční profily zaměstnanců</u>, aby bylo jasné, co všechno MUSÍ každý zaměstnanec realizovat – jaké jsou jeho odpovědnosti. Tedy přesné definice odpovědnosti každého pracovníka a zvýšené kontroly spojené buď s postihem (když se pracovník odpovědnosti vzdává, neoprávněně ji deleguje na někoho jiného nebo jeví neochotu odpovědnost převzít a vše se prodlužuje) nebo s odměnou (když jeví projevy akceptace a realizace takové odpovědnosti ve vztahu k vzniklému problému). - <u>přesné nastavení podmínek realizace zakázky</u> a postup (i krizový manuál) realizace prací, když se podmínky změní, a to ze strany DAS i ze strany zákazníka. Tzn. vytvořit dle nejčastějších typů zakázky a znalosti obvyklé časové dotace na typy zakázek <u>MANUÁL ZAKÁZKY</u> = časový plán a postup realizace pro každý takový typ. Přidat k tomu 20% časovou rezervu pro vyjednávání s odběratelem. V každém plánu budou rozepsány i jednotlivé zodpovědnosti úseků, lépe jednotlivých lidí (aby se členové týmu nezbovovali vlastní zodpovědnosti tím, že se budou

odvolávat na to, že za tuto část zakázky je zodpovědný jejich vedoucí).

- **zajistit všem včas dostatečný přísun informací**, aby nedocházelo k tomu, že informace si některá ze stran ponechá pro sebe, aby tímto zabránila jednak projevení faktu, že chyba je na její straně, jednak aby si vylepšila pozici pro vyjednávání. Výsledkem je nedůvěra, neochota se s druhou stranou bavit, prodlení realizace zakázky, konflikt mezi stranami, trpí procesy a to vše ztěžuje rozhodování

Doporučuji proto vytvořit pozici koordinátora (charakterově zapadajícího do struktury zaměstnanců a THP) s velkými pravomocemi, zodpovědný výrobnímu řediteli. Zajišťoval by distribuci těchto informací, řešil konflikty, tlačil na realizaci, odměňoval i sankcionoval. Byl by spoluzodpovědný za funkčnost a výsledky interní logistiky, za splnění provozních cílů, zakázky, včetně přenosu informací, vnitřní komunikace, a také by měl pravomoci zasáhnout v případech, kdy se zodpovědnosti někdo zbavuje a přesouvá na jiného. Bude moci pozitivně odměňovat v případě, že uvidí žádoucí jednání, ale i sankcionovat projevy odporu. DODÁ ŘÁD, ALE I MOTIVACI – O OBOJÍ SI ZAMĚSTNANCI ŘEKLI.

Poznámka: Ve vztahu zaměstnanec a přechod ke změně: je nutné, aby při opouštění starých forem nástrojů a přechodu do fáze vnitřního testování změn zaměstnancem (které předchází finálnímu přijetí změny zaměstnancem), management trpělivě vše vysvětloval, sděloval výhody nových změn pro zaměstnance i systém, snižoval význam starých forem. V případě velkých skupin zaměstnanců s podobou změny nesouhlasících, management musí změnu revidovat a případně i upravit ke vzájemnému kompromisu. Přijetí změny nejde hned, ve vnímání lidí nejprve tito musí opustit starý stav, testovat a teprve poté přijmout stav nový. Proto je nutné období testování – kdy se zaměstnanec ptá, vidí věci jinak, zkouší – musí být tedy přítomná komunikace ze strany managementu (SROZUMITELNÁ, PEČLIVÁ, ZPĚTNÁ VAZBA, AKTIVNÍ NASLOUCHÁNÍ), vysvětlování. Jinak změnu lidé nepřijmou. Je nutné vědět, že toto vše je doprovázeno stresem, a tak z něho neutíkat tím, že komunikace nebude dostatečná (o problémech, možnostech nebo i kreativních nápadech navíc proti obsahu navrhovaných nástrojů změny), že se všechno jen „nařídí“. KOMUNIKACE HLAVOU I SRDCEM.

Výběr koordinátora:

- **z vlastních zdrojů** (výhodou je znalost prostředí, mentality, lidí a procesů x nevýhodou sympatizace s určitými lidmi, s kterými pracoval, jejich preferování a ovlivnitelnost, dále to může být přílišný respekt k vedení – tedy nebude samostatný, rozhodný, ale pouze plnič záměrů managementu);
- **ze zdrojů externích:** někdo známý (opět hrozí ovlivnění osobou, která ho vybírá a nadřování této osobě), či vybere personální agentura (ideálně headhunting). Při výběru přes personální agenturu je nutné počítat s určitou dobou aklimatizace tohoto

	<p>člověka. Proto doporučuji tohoto člověka vybrat jako úplně ten první a nejurgentnější nástroj implementace – ještě před tím, než se začne implementovat firemní kultura. Je to nutné, protože se může stát, že si na něho týmy nezvyknou, nebude důvěra a bude muset odejít a přitom proces implementace už byl spuštěn. Tímto bude tento proces implementace nabourán, a jelikož koordinátor hraje při implementaci zásadní roli, může docházet k celé řadě operativních problémů, které zapříčiní kromě zdržení implementačních kroků i to, že vedení bude mít ještě více operativy než doposud a nebude prostor na kvalifikované řízení implementace. Proto musí být co nejdříve vybrán a aklimatizovat se. <u>Požadavek na charakter koordinátora:</u> kombinace procesního (smyslového) i lidského (emočního) charakteru, dominantní člověk.</p> <p>Dále: z brainstormingů se zaměstnanci vyplynulo, že chtějí v podstatě systém pravidel, který zahrnuje i negativní motivaci v případě hrubých chyb nebo opakovaných chyb. Na druhou stranu chtějí, aby tento systém byl aplikován i na jejich nadřízené.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>zdokonalit pravidelnost a kvalitu hodnocení</u> = téměř chybí systém hodnocení (neznalost jak, nedostatek času?) – návaznost na odměňování, rozvoj, pracovní náplň (vím, co mám dělat a co je nad rámec) a motivaci. Také bude nutné ve vztahu k práci koordinátora a jeho možnostem odměňování žádoucího jednání <u>upravit i systém odměňování a postihů.</u> <p>Doporučuji konzultaci personální agentury nebo vzdělávání managementu v této oblasti.</p> <p>BUDOVANÁ HODNOTA: <u>KOMUNIKACE, MOTIVACE, DŮVĚRA, ŘÁD.</u></p>
časová posloupnost realizace nástroje	<p>PRIORITA!</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nábor koordinátora ihned – před startem implementace, jeho aklimatizace, zaučení – cca 3 měsíce. PROTO DOPORUČUJI START IMPLEMENTACE FIREMNÍ KULTURY AŽ PO NÁBORU KOORDINÁTORA. MUSÍ BÝT U STARTU IMPLEMENTACE – pro něho to budou nové věci, ale přímo na projektu implementace si osahá rozsah a obsah své práce – zefektivní to proces jeho učení a aklimatizace. Navíc, i pro zaměstnance to bude v rámci implementace řada nových věcí, proto pravděpodobně dojde k rychlejší aklimatizaci a souznění koordinátora se zaměstnanci. 2. Úprava systému odpovědností = úprava kompetenčních profilů: u klíčových lidí (projektanti, obchodníci, mistři, koordinátor) ihned = ještě před startem implementace = je to vlastně už implementace prvního nástroje ještě před startem implementace. 3. Úprava systému odpovědností = změna systému odměňování a postihů: vypracovat po stanovení hlavní strategie, po upřesnění kompetenčních profilů hlavních zaměstnanců, kdy bude jasné, co kdo a do kdy má dělat, jaká je každého odpovědnost. Tzn. ještě do startu implementace.

	<p>4. Přísun informací: velmi důležitý faktor, základem je samospád – dobrovolný přenos informací mezi zainteresovanými stranami včas a v dostatečné kvalitě a množství. Tyto informace jsou zároveň poskytovány stranami i koordinátorovi, který v případě problémů přenosu tlačí na obě strany, aby poskytly informace úplně. Počátek je od startu implementace.</p> <p>5. Manuál zakázky: vypracovat během období do 1. revize stavu implementace FK.</p> <p>6. Zdokonalit systém hodnocení: provést během období do 1. revize stavu implementace FK.</p>
<p>kompetence pro realizaci – kdo co bude dělat, kdo bude mít za co zodpovědnost</p>	<p>Výběr koordinátora – zajistí management, potřebuje konzultace mistrů a opinion leadrů.</p> <p>Úpravy systému odpovědnosti – zajistí management, zodpovědnost má management a koordinátor.</p> <p>Přísun informací – zajistí koordinátor, má též zodpovědnost.</p> <p>Manuál zakázky – podklady dodají všechny úseky, vypracovává management (výrobní ředitel) spolu s koordinátorem, zodpovědnost má výrobní ředitel a koordinátor.</p> <p>Systém hodnocení – zajistí a zodpovědnost má management, vykonává management i koordinátor.</p>
<p>způsoby zpětné vazby (kdo, komu, jakou formou a jak často)</p>	<p>Koordinátora vybere management a sdělí to ústně i písemně všem zainteresovaným stranám, včetně vysvětlení přesného fungování koordinátora.</p> <p>Stejně tak management nastaví i systém hodnocení a sdělí ho na setkání všem zaměstnancům. Zpětnou vazbu poskytuje management, koordinátor.</p> <p>Systém zodpovědnosti – řídí koordinátor, přijímá a dává zpětnou vazbu jak jednotlivým úsekům, tak i managementu; opět průběžně; report vyřešených situací a problémů předkládá managementu a mistrům na schůzce 1x měsíčně.</p> <p>U přenosu informací se předpokládá dobrovolnost zainteresovaných stran předávat si informace a nutnost předávat zároveň tyto informace i koordinátorovi. Vyžaduje si zpětnou vazbu jak od řadových zaměstnanců a jejich nadřízených, tak i od managementu. Sám managementu reportuje průběžně, minimálně ale 1x týdně – jedná se o provozní záležitosti.</p> <p>Manuál zakázky – zpětnou vazbu na úpravy, dodržování, řešení nesrovnalostí manuálu poskytuje koordinátor (vždy o tom informuje výrobního ředitele), případně v závažných případech zasahuje výrobní ředitel a ten i podmínky manuálu mění. Zde je průběžná zpětná vazba.</p> <p>Vše písemně.</p>
<p>způsoby kontroly (kdo bude ověřovat,</p>	<p>Dodržování realizace kompetenčních profilů (= tvorba) má na starosti management, kontrolu realizace činností z těchto profilů vyplývajících mají na starosti vedoucí úseků a koordinátor.</p> <p>Koordinátor též pracuje se systémem odměn a trestů, navrhuje změny systému, změny provádí management a informuje o tom všechny</p>

<p>jakou formou a jak často)</p>	<p>zaměstnance. Koordinátor bude pravidelně kontrolován a hodnocen vedením společnosti. Systém zodpovědnosti, přenos informací, manuál zakázky – dodržování parametrů těchto bodů kontroluje koordinátor a reportuje managementu 1x měsíčně.</p>
<p>co se požaduje po zaměstnancích – přesné chování</p>	<p><u>Odpovědnost:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - zaměstnanci budou plnit své úkoly přesně v souladu se svými kompetenčními profily. V případě nejasností toto řeší se svým vedoucím i koordinátorem, kteří objasňují přesnou náplň profilu – co se po zaměstnanci požaduje. Pokud bude někdo chtít udělat něco mimo rámec svého profilu nebo pomůže kolegovi, informuje o této dobrovolnosti svého vedoucího i koordinátora – důvod k pozitivní motivaci, odměně, kde koordinátor poskytuje pochvalu a odměnu, a sám kontroluje, zda vedoucí svého podřízeného také pochválil. Musí být jasně prokázáno, že došlo k činnosti nad rámec profilu – viditelná změna; - pokud se objeví jakákoli nejasnost, budou ihned informovat svého nadřízeného i koordinátora (pro případ „aby jejich vedoucí nezapomněl na daný problém“ – proto i koordinátora); - management se zavazuje vytvořit férový a flexibilní systém zodpovědnosti, jehož i manažeři budou nedílnou součástí a budou ho sami dodržovat. <p><u>Přísun informací:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - každý zaměstnanec permanentně poskytuje ústně (a kde se obává o přijetí a manipulaci tak i písemně – písemný styk zajišťuje vedoucí úseku) důležité informace jakéhokoli rázu všem osobám, kterých se tyto informace týkají. Když je předpoklad, že by informace mohly být dezinterpretovány, nesdělovány úplně, včas a v očekávané kvalitě, nebo ke špatnému přenosu informací došlo, upozorní jakákoli ze stran na toto riziko koordinátora, svého vedoucího i protistranu, a koordinátor upozorní strany na postihy plynoucí z nedostatečného přenosu informací, a iniciuje diskusi o řešení, kde jsou všechny zúčastněné strany. Samozřejmě jsou předem tyto informace koordinátorovi předány (ať písemně, telefonicky nebo se přizve k aktu přenosu informací). Koordinátor má též povinnost aktivně se na úsecích pohybovat, zajímat se o právě realizované aktivity úseků, vyžádat si od nich krátkou zprávu s popisem situace – to proto, aby odhalil případné problémy ještě předtím, než by k nim pravděpodobně došlo; - management se zavazuje poskytovat všem stranám včasné a relevantní informace. Pokud informace nebudou některou ze stran považovány za dostačující, je prioritou managementu zjistit, co je nedostačující a dohodnout se férově se „stěžující si stranou“ na nápravě k oboustranné spokojenosti; - paní jednatelka by měla být a je reprezentačním vůdcem implementace – lidé jí důvěřují, je odrazem přirozeného charakteru organizace a symbolem kontinuity organizace. Správně prosazuje požadavek, aby se každý zaměřil na externí prostředí, a to ve jménu služby zákazníkům a boje s konkurencí. Je dobré, pokud bude i nadále řešit problémy se systémy, snižující se morálku zaměstnanců a vyhne se idealizaci „starých dobrých časů, kdy všichni pracovali 12 hodin denně, a stížností bylo

	<p>minimum.“ Musí mít v rámci nižší úrovně řízení i top managementu osobu jí podobnou, ale i svůj protipól – jedinečně tak může dojít k objektivnímu posouzení řešených problémů a posunu dále.</p> <ul style="list-style-type: none"> - management se též zavazuje pořádat se zaměstnanci pravidelné meetingy, kde je bude informovat o plánovaných i realizovaných změnách, bude řešit jejich připomínky a návrhy k těmto změnám. Informace o změnách bude pravidelně aktualizovat na nástěnkách a potvrzovat písemně, aby nedošlo k nedorozuměním; - management se zavazuje, že bude vždy 1x měsíčně na krátkém meetingu sdělovat lidem výhled zakázek, a také, že bude sdělovat jednotlivým úsekům minimálně 2 dny předem náplň práce na daný den (tzn. například v pondělí plán práce na středu). <p><u>Systém hodnocení:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - vedoucí úseků mají povinnost pravidelně a neustále motivovat leadrovskou pochvalou své kolegy. Dále si 1x měsíčně s každým kolegou provedou hodnotící 5ti minutovku, budou se lidsky i pracovně zajímat o rozvoj svých kolegů. Budou se též snažit zjistit individuální motivátory každého zaměstnance, budou je podporovat, používat klasickou i leadrovskou direktivu, budou mít patronát nad výsledky rozvojových aktivit svých lidí. Dodržování těchto zásad bude kontrolovat koordinátor – bude se nahodile ptát zaměstnanců. 1x ročně provede vedoucí úseku velký hodnotící pohovor s každým zaměstnancem, jehož součástí bude i případná úprava systému motivace (důraz na individuální motivaci); - management se zavazuje vytvořit poctivý a férový systém motivace a stimulace, který je možné upravovat na základě vzájemné dohody. Systém bude reflektovat nástroje individuální motivace každého zaměstnance a bude obsahovat pravidelně zdokonalovaný systém odměňování. Management bude hodnotit také práci koordinátora, a to po nástupu poprvé za 6 měsíců velké hodnocení, pak co 3 měsíce.; jinak operativně. <p><u>Manuál zakázky:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - všichni vedoucí pracovníci se zavazují, že se budou aktivně podílet na dodržování postupů v manuálu uvedených. V případě jakýchkoli nejasností, nesouhlasu, návrh vylepšení komunikují toto s koordinátorem a informují o svém postoji i všechny další zúčastněné strany, včetně výrobního ředitele; - vedoucí pracovníci vysvětlí obsah manuálu svým kolegům. Tito kolegové se zavazují, že manuál budou bezezbytku dodržovat (pokud nebudou s něčím souhlasit, kontaktují svého vedoucího, který toto řeší s koordinátorem a dalšími zúčastněnými stranami) a nebudou se zbavovat odpovědnost z manuálu plynoucí tak, aby tato odpovědnost padla na jejich nadřízeného. V takovém případě následuje důrazná domluva ze strany koordinátora, a pokud se bude situace opakovat, tak i sankce.
--	---

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 6. Nástroj číslo 5

NÁSTROJ	ODSTRANĚNÍ POCITU NEJISTOTY PRÁCE U ZAMĚSTNANCŮ,
----------------	---

ZMĚNY	ZVÝŠENÍ DŮVĚRY, TÝMOVOSTI A OCHOTY PODÍLET SE NA ZMĚNÁCH FK
jak ho dosáhnout, výsledná budovaná hodnota, cíl realizace	<p>CÍL: odstraněním či redukcí pocitu nejistoty docílit vyšší angažovanosti, flexibility zaměstnanců při plnění standardních i nárazových úkolů, docílit vyšší důvěry ve firmu a práci managementu, a posílit týmovost.</p> <p>JAK:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. redukce nedostatku a nepravidelnosti zakázek – VIZ. NÁSTROJE 1 A 2. Provést marketingové analýzy, stanovit cíle, strategie vstupu na trhy či posílení pozice na obhospodařovaných trzích (rozšířit produktovou šířku a hloubku). Je zapotřebí zefektivnit propagaci společnosti (webové stránky, internetový marketing, dokonalejší osobní prodej a další dle analýz a situace). Vše v souladu s vizemi, hlavní strategií. 2. vytvořit plán expanze, expandovat, více aktivně oslovovat, než pasivně přijímat poptávky. Zvýšit kompetence obchodníků vzdělávacími kurzy (vytvořit plán vzdělávání), koučinkem, mentoringem nebo najmout nové(-ho), neдрžet slabé obchodníky, obchodníci musí mít více pravidelných osobních kontaktů s klienty a budovat dlouhodobou vazbu, případně najmout nového obchodního ředitele – dominantního, schopného prosadit změny, ale leadra, který umí motivovat zaměstnance, vytvořit mu vhodné podmínky pro práci. Zdokonalit systém péče o zákazníka. Dále zapracovat na posílení týmu cenařů a tvůrců technických návrhů, zjistit příčiny stavu a zefektivnit procesy cenařů a tvůrců technických návrhů (navrhuji procesní audit), zdokonalit jejich kompetence time managementu (trénink pod vedením externisty), vyjasnit určování priorit pro tyto lidi, zmírnit náklady na vstupech – plán, jak zmírnit náklady na vstupech (úkol pro nákupní oddělení), aby se cena realizace stala konkurenceschopnou. Poptávek není málo, ale cenař je jen jeden, nestíhá všechny poptávky nacenit. Plus projektanti zodpovědní za technický obsah nabídky také nestíhají připravovat do všech výběrových řízení technickou nabídkovou dokumentaci. Je nutné zjistit příčiny tohoto stavu. 3. zlepšit vnitrofiremní komunikaci a posílit týmovost formou pravidelných meetingů se zaměstnanci (písemný výstup) na různá témata: například opakované prezentování hlavní strategie dlouhodobého směřování společnosti, změny vztahové k hlavní strategii, výhled zakázek, další připravované změny, realizace nápadů zaměstnanců, vzdělávání a odměňování pro zaměstnance. Dále pravidelně aktualizovat těmito informacemi nástěnky; poskytovat aktivní přístup a ochotu k řešení problémů, návrhů zaměstnanců; vytvořit pozici koordinátora. Každý musí vědět, co se děje, jaké jsou další záměry, co je a bude po každém vyžadováno, jak se k tomu může každý vyjádřit. Nicméně informace nejsou utajovány a nekolují výrazné dohady a fámy. Komunikace zaměřená na odstranění nejistoty by měla být jedním z nejzásadnějších nástrojů nové firemní kultury. Lidé

	<p>chtějí vědět, kam společnost dlouhodobě míří, aby měli pocit dlouhodobosti zaměstnání a tím i jistoty. Utužila by se tím i jejich angažovanost, deklarovaná ochota pracovat přesčas a posílila by se pozice dalších nástrojů nové firemní kultury.</p> <p>Pravděpodobnost úspěchu změny se rapidně zvýší, pokud změna bude znamenat nejen to, jak se mají změnit zaměstnanci, ale i jak se změní management = každý vlastně pracuje na redukci svých nedostatků vůči druhé straně. Tím vlastně dává možnost spolurozhodování zaměstnancům, což je žádoucí pro úspěch přechodu ke změně.</p> <p>Obě dvě strany (management i zaměstnanci) musí chtít pracovat a efektivně vycházet se slabými stránkami druhé strany, a redukovat své slabé stránky, posilovat stránky silné. Pro management to také znamená zavést takové organizační politiky, které by členům manažerského týmu připomínaly věci, které mají sklon přehlížet nebo zanedbávat. Lidé budou růst jen tehdy, když budou tlačeni k tomu, aby opustili svou přirozenou zónu, v níž se cítí nejpohodlněji. Nutné je vytvořit pozitivní, tvořivé napětí a mozaikovou strukturu týmů (kde se nevýhody jednoho typu kompenzují výhodami typu druhého a naopak – myšleno o zaměstnancích).</p> <p>4. rozvoj týmovosti – vedoucí bude využívat kromě klasického řízení i leadership (je dobré protrenovat v tomto vedoucí), přestávky po 60 – 90 minutách ve dnech, kdy se vyžaduje 12ti hodinová směna (je prokázáno, že tělo nemůže podávat 100% výkonu po celou pracovní dobu. Maximálního výkonu může být dosaženo právě častějšími přestávkami, kdy se tělo může častěji regenerovat, rychleji se energetizovat a udržet tak vysokou úroveň výkonu téměř po celou dobu 60 (90) minut. V případě přestávek po delší době má výkon hluchá místa a hůře se energetizuje, nehledě na to, že se zaměstnanec i hůře motivuje („...uff, 3 hodiny práce přede mnou“)), nastavení systému soutěže mezi týmy, teambuildingové akce, společné sportování (pronájem sportovní haly na 2 večery v týdnu), týmovost znamená i podporu názorů zaměstnanců a alespoň částečná realizace některých nápadů – aby viděli, že management s nimi komunikovat chce a že reflektuje i řadu jejich požadavků, nápadů.</p> <p>BUDOVANÁ HODNOTA: JISTOTA, TÝMOVOST, DŮVĚRA.</p>
časová posloupnost realizace nástroje	<p>PRIORITA!</p> <p>Expanze a marketingové nástroje – viz. tabulky s nástroji 1 a 2.</p> <p>Záležitosti procesního nestíhání cenařů a tvůrců dokumentace je nutné vyřešit hned v úvodu implementace FK, stejně tak vytvoření plánu, jak dosahovat úspor na vstupech. Rozvoj jejich kompetencí by měl probíhat ve lhůtě do 1 roku od startu implementace.</p>

	<p>Komunikace – meetingy, nástěnky – průběžně od startu implementace.</p> <p>Užití leadershipu – protrénování vedoucích do půl roku od startu implementace, poté průběžné zdokonalování kompetencí.</p> <p>Systém soutěže – až po 1. revizi po půl roce – nejdříve musí všichni vstřebat primární nástroje implementace.</p> <p>Teambuilding – uspořádat ještě před startem implementace na posílení „kuráže“ začít s implementací.</p> <p>Sportovní hala – pronajmout od začátku startu implementace jako motivační nástroj.</p>
<p>kompetence pro realizaci – kdo co bude dělat, kdo bude mít za co zodpovědnost</p>	<p>Expanze – úkol a odpovědnost pro management a marketing.</p> <p>Záležitost kompetencí obchodníků bude řešit obchodní, marketingový ředitel s jednatelem společnosti a navrhnou systém postupu (přítomný bude i koordinátor), vedoucí navrhne plán vzdělávání. Přítomný bude i koordinátor.</p> <p>Záležitost cenaře, projektantů – vyřeší si jeho příslušný nadřízený, ten zjistí i příčiny tohoto stavu (přítomný bude i koordinátor), vedoucí navrhne plán vzdělávání.</p> <p>Komunikace se zaměstnanci – úkol i zodpovědnost pro management – lidé to musí slyšet přímo od nejvyššího zdroje.</p> <p>Systém soutěže, teambuilding, sportovní hala – navrhuje management, zodpovědnost managementu a koordinátora (ať ho lidé vnímají i v relaxované poloze).</p>
<p>způsoby zpětné vazby (kdo, komu, jakou formou a jak často)</p>	<p>Expanze: marketing vedení společnosti, více tabulky s nástroji 1 a 2.</p> <p>Kompetence obchodníků: členové obchodního týmu budou komunikovat s obchodním, marketingovým ředitelem. Obchodní, marketingový ředitel bude komunikovat s jednatelem společnosti. Osobní a písemný kontakt; u urgentních úkolů komunikace průběžná ve vztahu ke všem stranám; u vzdělávání vyhodnocení rozvoje kompetencí 1x 6 měsíců (obchodní ředitel x obchodník).</p> <p>Cenař, projektant – reportuje svému nadřízenému, ten managementu. Osobní a písemný kontakt, u urgentních úkolů komunikace průběžná ve vztahu ke všem stranám; u vzdělávání vyhodnocení rozvoje kompetencí 1x 6 měsíců (nadřízený x specialista cenař, projektant).</p>
<p>způsoby kontroly (kdo bude ověřovat, jakou formou a jak často)</p>	<p>Jednatelé společnosti u obchodního ředitele (průběžně, jak plní stanovené cíle).</p> <p>Obchodní ředitel u týmu obchodníků (průběžně, jak si vedou při zdokonalování žádoucích kompetencí a plnění cílů).</p> <p>Stejně tak nadřízený cenaře a vedoucí týmu projektantů.</p> <p>Způsoby kontroly: osobní rozhovor s písemným výstupem na základě dostupných písemných zdrojů vztažených k práci kolegy a osobního vnímání vedoucího a dalších kolegů, případně i zákazníků (ideálně 360 nebo 180 stupňů zpětná vazba).</p>

<p>co se požaduje po zaměstnancích – přesné chování</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Naprosto zásadní je pro vyřešení procesních nedostatků cenaře a projektantů úplná, pravdivá komunikace všech stran vedoucí ke zrychlení analýzy příčin stavu a ochota stran hledat řešení a podílet se na něm. Toto půjde pravděpodobně hlavně díky intervenci managementu. - <u>K výhledům zakázek</u>: vedoucí úseků by měli lidem sdělovat každý týden stav zakázek odsouhlasených v jednání – každý týden porada zástupců úseků, koordinátora a vedení k plánu zakázek. Obchodní oddělení musí připravit reporting na tuto poradu. Následně se dohodne postup plnění zakázek, priority zakázek. Vše písemně. Plán výhledů zakázek prezentovat zaměstnancům 1x za 14 dnů nebo nejhůře 1x za měsíc. - <u>Průběžně diskuse nad zakázkami</u>: řeší mistři, ale hlavně koordinátor – zajišťuje odstranění procesních nedostatků, komunikačních šumů (fámy, zjevné i potenciální konflikty), předává informace v plné míře všem zainteresovaným osobám osobně a písemně – vyžaduje potvrzení, že všichni zúčastnění chápou a akceptují řešení. Viz. bod Přenos informací v Nástroji 4
---	--

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 7. Nástroj číslo 6

NÁSTROJ ZMĚNY	ÚPRAVA SYSTÉMU MOTIVACE
<p>jak ho dosáhnout, výsledná budovaná hodnota, cíl realizace</p>	<p>CÍL: propracovat systém motivace ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců.</p> <p>JAK:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zvýšení mzdy a nadále výplata včas 2. Dodržování slibů – je to nyní problém, při nedodržení se pak často celá záležitost bagatelizuje, informace se zkrslují a řešení nepřichází. Klesá důvěra v management. 3. Více pochvaly od nadřízených – chtějí mít pocit, že si jich vedení váží, že společnost stojí na jejich poctivé a dobré práci. Nebrat přesčas jako samozřejmost a poděkovat za ně. Předávat zaměstnancům více pochval od klientů. 4. Rozšíření benefitů (například služební telefon pro parťáky, věrnostní benefit, poukázky na rehabilitace, masáže, dárkové poukazy, příspěvky na dovolenou, delší placená přestávka na oběd, „bagetomat“, kávovar s dotací na kávu, více firemních akcí – třeba i pravidelné snídaň s managementem, vedoucími, příspěvek na dopravu, případně svoz a rozvoz do a z práce, příspěvek na důchodové pojištění, více žen v týmech). 5. Oceňované benefity: 5 týdnů dovolené (sice až po 5 letech práce pro DAS), příspěvek na stravu, praní montérek firmou, dobrý přímý nadřízený, vztahy mezi divizemi (= úseky), odbornost, peníze včas na účtu – toho si hodně váží. 6. Pokračovat v užívání leadershipu, ať vedoucí zůstanou na

svých pozicích – jsou výborní.

7. **Neustálá podpora komunikace** – chtějí pořad otevřenou komunikaci, častěji s nimi komunikovat, vysvětlovat důvody ke změně, dát jim možnost se vyjádřit, dát jim pocítit svou podporu, že mají dveře vždy u vedení otevřené.
8. **Podporovat i nadále dobrou týmovost** (otevřenou komunikací, dodáním jistoty práce, podporou a realizací jejich nápadů a plněním slibů = chtějí termíny řešení jejich požadavků, chtějí vidět, že se jejich požadavky řeší.
9. **Komunikace v rámci TOP managementu** – členové vedení by měli být v prezentovaných řešeních jednotní a tak i vystupovat – pak zaměstnanci věří, že manažeři ví a dělají správný postup.
10. **Udržovat přátelské vztahy managementu a zaměstnanců** (jednatelka si chodí za zaměstnanci upřímně popovídat, má o ně zájem x **členové managementu nechodí mezi lidi, když nejsou zakázky** – že nejsou zakázky, často sděluje mistr a ne člen managementu. To bortí důvěru ve vedení a obecně celou společnost.).
11. **Odměnit obětavost, ochotu plnit urgentní, nárazové zakázky mimo rámec obvyklé pracovní doby. Obětavost má být něco navíc a ne standard práce.** Stanovit minimální částku odměny nad zákonný rámec za tento přístup. Nekategorizovat urgentnost a nedefinovat ani maximální částku odměny. Mistr poté rozhodne o výši odměny. Mohl by na to mít speciální fond.
12. **Zavedení soutěže** - soutěž mezi lidmi i týmy. Pro tvorbu soutěže je nutné nastavit podmínky tak, aby nebylo zřejmé, že soutěž vyhraji hlavně „hvězdy“.
13. **Zavést plány vzdělávání.**
14. **Odměnit pozitivní jednání vedoucí k podpoře implementace nové FK.**
15. **Modernizace technologického vybavení** – uvědomují si, že je nutné zvážít, co a s jakou prioritou nakoupit, aby se tato technologie, vybavení i pravidelně užívala, byly pro ni zakázky. Samozřejmě tato kvalita platí i pro vstupy na straně materiálu, surovin a s tím spojený spolehlivý dodavatel.
16. **Symbols: nadále tolerovat kouření na pracovišti.**

Prioritní pro zaměstnance jsou následující modernizace:

- hlavně měřicí přístroje, revize svářeček, oprava frézky FS 21, více světla na hale (úsek 10), vysokozdvizný vozík (úsek 20) a horizontální vycvičovačka.

Ještě k systému odměňování urgentních zakázek: možná bude nutné vytvořit i strukturu „záchytných bodů“ = definování jednotlivých stupňů pracovního výkonu podle zvolených kritérií, kde dosažení daného stupně vede k udělení dané odměny spojené s tímto stupněm (záchytným bodem).

Primární z uvedených faktorů motivace je podpora týmovosti,

	<p>leadershipu, rozšíření benefitů, leadrovská pochvala (oceňování práce), tolerance ke kouření na pracovišti. K tomu modernizace technologického vybavení a odměna za obětavost, ochotu plnit urgentní, nárazové zakázky mimo rámec obvyklé pracovní doby.</p> <p>BUDOVANÁ HODNOTA: JISTOTA, KOMUNIKACE, DŮVĚRA, ANGAŽOVANOST, TÝMOVOST, LEADERSHIP.</p>
časová posloupnost realizace nástroje	Průběžně během implementace jednotlivých fází firemní kultury.
kompetence pro realizaci – kdo co bude dělat, kdo bude mít za co zodpovědnost	Úkol hlavně pro vedení, které v souladu se zvolenými strategiemi rozvoje společnosti musí určit, které faktory motivace bude nově či modifikovaně aplikovat, na koho, a od kdy. Vše samozřejmě v souladu s dostupnými zdroji – tedy reálně.
způsoby zpětné vazby (kdo, komu, jakou formou a jak často)	<p>Nelze teď definovat – u každého faktoru to může být jinak.</p> <p>Každopádně zaměstnanci by měli vyjadřovat své názory na managementem zvolené nástroje motivace – úprava těchto nástrojů by měla být možná. Komunikace vždy v okamžiku, kdy je návrh nástroje předložen a vše písemně z obou stran.</p>
způsoby kontroly (kdo bude ověřovat, jakou formou a jak často)	<p>Opět teď nelze definovat – není znám přesný obsah implementovaného nástroje motivace a postup jeho zavedení. Předpokladem ale je, že vedení bude zjišťovat, jak je daný nástroj účinný pro zvýšení spokojenosti i výkonu zaměstnanců, a na základě toho ho buď vyřadí, modifikuje, případně doplní o další nástroj, a to nástroj individuální motivace.</p> <p>K tomu, aby takové rozhodnutí bylo efektivní, je nutné, aby se cca 1x za půl roku provedl motivační meeting, kde budou zaměstnanci prezentovat své preferované motivátory + to, jaký mají názor na ty současné.</p>
co se požaduje po zaměstnancích – přesné chování	<ul style="list-style-type: none"> - Sdělovat nadřízenému pravidelně své individuální motivátory, sdělovat změny v motivátorech na půlročním skupinovém workshopu, být otevřený při diskusích (formálních i neformálních) s managementem. - Brát hodnotící 5ti minutovku a velké roční hodnocení jako nástroj pozitivní motivace a tak i během nich reagovat. - Přijmout za své nástroje implementace nové FK a jednat pozitivně v souladu s nimi – dodržovat chování, které se ke každému nástroji vztahuje. - Zaměstnanci by měli sdělovat managementu své názory na aktivity

	vedení lidí a poskytovat zpětnou vazbu, jak je v tom management úspěšný (míra úspěšnosti, v čem to funguje dobře, kde je prostor ke zlepšení).
--	--

Zdroj: vlastní výzkum

6.4 Shrnutí navrhovaných nástrojů implementace, časový harmonogram implementace a finanční plán

Tabulka 8. Shrnutí nástrojů a metod implementace

<u>NÁSTROJ</u>	<u>METODY REALIZACE NÁSTROJE</u>	<u>POČÁTEK/KONEC REALIZACE</u>	<u>POŘADÍ V REALIZACI</u>	<u>FINANČNÍ NÁROČNOST</u>
BUDOVÁNÍ POSITIONINGU	Tvorba a realizace cílené marketingové koncepce	Start s počátkem realizace FK, hotovo do 6 měsíců od startu FK (do 1. revize), poté dlouhodobý průběžný proces (vždy po roce evaluace).	10.	<u>Tvorba:</u> pouze mzdové náklady – je součástí práce členů týmu marketingu; <u>realizace:</u> nejde vyčíslit bez znalosti nástrojů
	Budování CSR (výběr nástrojů a start realizace)	Start s počátkem realizace FK, hotovo do 6 měsíců od startu FK (do 1. revize), poté dlouhodobý průběžný proces (vždy po roce evaluace).	13.	Stejně jako v předchozím bodě. *u obou: při použití marketingové agentury hodina konzultace 1 400 Kč
EXPANZE	Analýza trhů a rozhodnutí o vstupu	Start s počátkem realizace FK, hotovo do 12 měsíců od startu FK. Provedení vždy po analýze daného trhu, nejpozději do 12 měsíců od startu	11.	<u>Pro všechny fáze:</u> tvorba: pouze mzdové náklady – je součástí práce členů týmu marketingu; <u>realizace:</u> nejde vyčíslit bez znalosti nástrojů
	Tvorba marketingových strategií pro každý		12.	

	trh Realizace	FK. Postupně, od začátku druhého roku realizace FK	22.	*u všech fází: při použití marketingové agentury hodina konzultace 1 400 Kč
DEFINICE HLAVNÍ STRATEGIE	Definice Komunikace zaměstnancům	Do data spuštění implementace FK vše hotovo.	2.	Pouze mzdové náklady
↑ PŘENOS INFORMACÍ A ZABRÁNIT REDUKCI ZODPOVĚDNOSTI	Kompetenční profily	Do data spuštění implementace FK vše hotovo (u hlavních lidí nutných pro úspěch změny).	3.	<u>Interně</u> : pouze mzdové náklady <u>HR agentura</u> : 1 hodina konzultace 2 000 Kč, 1 profil: 3 000 – 5 000 Kč.
	Manuál zakázky	Začátek s datem spuštění změny, hotovo do půl roku od startu.	9.	Pouze mzdové náklady
	Vytvořit pozici koordinátora	Do data spuštění implementace FK hotovo.	1.	<u>Interně</u> : pouze mzdové náklady <u>HR agentura</u> : poplatek 2,5 násobku platu koordinátora. <u>Headhunting</u> : od 60 000 Kč
	Upravit systém odměňování a postihů	Začátek s datem spuštění změny, hotovo do půl roku od startu.	8.	Pouze mzdové náklady
	Zdokonalit systém hodnocení	Začátek s datem spuštění změny, hotovo do půl roku od startu.	19.	Pouze mzdové náklady; HR agentura: 2 000 Kč/hodina
REDUKCE POCITU NEJISTOTY, ZVÝŠENÍ DŮVĚRY, TÝMOVOST I, OCHOTY PODÍLET SE	↑ kompetencí obchodníků, cenařů, projektantů => plán vzdělávání Zjistit příčiny stavu a zefektivnit procesy cenařů a	Začátek během 6 měsíců od startu FK, poté dlouhodobě, průběžně. Zjištění příčin do 2 měsíců od startu,	18. 6.	Externí vzdělávací firma: od 17 000 Kč/den Pouze mzdové náklady + audit (HR, vzdělávací

<p>NA ZMĚNÁCH</p>	<p>tvůrců technických návrhů (navrhují procesní audit)</p> <p>Analýza, tvorba plánu jak zmírnit náklady na vstupech => konkurenceschopná cena.</p> <p>↑ vnitrofiremní komunikace – pravidelné meetingy se zaměstnanci</p> <p>Realizace nápadů zaměstnanců</p> <p>Systém vzdělávání a odměňování pro zaměstnance</p> <p>Aktualizace nástěnek</p> <p>Leadership jako manažerský styl</p> <p>Nastavení systému soutěže mezi týmy</p>	<p>zefektivnění procesů do 6 měsíců od zjištění příčin.</p> <p>Zjištění příčin do 2 měsíců od startu, zefektivnění procesů do 6 měsíců od zjištění příčin.</p> <p>Začátek ještě před startem implementace, poté průběžně, dlouhodobě.</p> <p>Začátek od 6 měsíců od startu FK (ne hned, neboť je nutné nejdříve otestovat stanovené nástroje, než se rozhodneme pro změny), poté průběžně, dlouhodobě.</p> <p>Začátek s datem spuštění změny, hotovo do půl roku od startu.</p> <p>Začátek s datem spuštění změny, poté průběžně, dlouhodobě.</p> <p>Začátek s datem spuštění změny, protřénování vedoucích do půl roku od startu, poté průběžně zdokonalování.</p> <p>Start až po 1. revizi po půl roce – nejdříve musí</p>	<p></p> <p>7.</p> <p>4.</p> <p>21.</p> <p>14.</p> <p>15.</p> <p>16.</p> <p>20.</p>	<p>firma = od 45 000 Kč/projekt)</p> <p>Pouze mzdové náklady</p> <p>Pouze mzdové náklady</p> <p>Nelze specifikovat – neznám nápady, nicméně ve finále dlouhodobá úspora při běhu procesů</p> <p>Externí vzdělávací firma: od 17 000 Kč/den; u odměňování nelze definovat</p> <p>Pouze mzdové a drobné režijní náklady na papír a tisk</p> <p>Pouze mzdové náklady + den tréninku od 17 000 Kč</p> <p><u>Nastavení systému:</u> pouze mzdové náklady;</p>
--------------------------	--	--	---	--

	<p>Teambuildingové akce</p> <p>Společné sportování</p>	<p>všichni vstřebat primární nástroje implementace.</p> <p>Teambuilding – uspořádat ještě před startem implementace na posílení „kuráže“ začít s implementací.</p> <p>Začátek se startem FK jako motivační nástroj.</p>	<p>5.</p> <p>17.</p>	<p><u>odměny:</u> finanční nelze určit, hmotné odměny: 50 000 Kč ročně</p> <p>Pro všechny zaměstnance 1 a půl dne – externí agentura: od 40 000 Kč</p> <p>2 hodiny týdně, dlouhodobý pronájem 600 Kč/hodina, cca 60 000 Kč</p>
ÚPRAVA SYSTÉMU MOTIVACE	Podpora týmovosti, leadershipu, rozšíření benefitů, leadrovská pochvala, tolerance ke kouření na pracovišti, modernizace technologického vybavení, odměna za obětavost, plnit urgentní, nárazové zakázky	Průběžně během implementace jednotlivých fází firemní kultury.	Nelze přesně určit	Nelze přesně určit

Zdroj: vlastní výzkum

BUDOVANÉ HODNOTY: JISTOTA, ANGAŽOVANOST, VZTAHY, KOMUNIKACE, MOTIVACE, DŮVĚRA, ŘÁD, TÝMOVOST, LEADERSHIP, SEBEROZVOJ, VÝKON.

6.5 Vyhodnocení výzkumných otázek

1. výzkumná otázka: „Na základě výsledků analytické části bude nutné firemní kulturu posílit nebo vyladit nebo přetvořit nebo opustit?“
Protože je stávající kultura všem zainteresovaným stranám vyhovující a požadavky na její změnu jsou pouze z pohledu úpravy procesů, firma tak může pouze **vyladit**

svou stávající firemní kulturu, a díky tomuto potvrzení začít budovat cílenou image a positioning reflektující zvolený typ firemní kultury (viz. 3. výzkumná otázka)

2. výzkumná otázka: „Je vůbec implementace změny reálná?“

Pokud vezmu v potaz entuziastický přístup managementu a fakt, že z hlediska implementace jde ve většině navrhovaných nástrojů o „snadné“ nástroje implementace, tedy parametrově levné a rychle realizovatelné (s viditelnými změnami). A pokud i zaměstnanci uvidí rychlé změny a posílí se jim systém motivace, tak jsem přesvědčený, že i oni uvěří v reálnost navrhovaných změn, vnitřně se s nimi ztotožní, což je zásadní předpoklad úspěšnosti implementace. Pak je tedy realizace určitě reálná. Samostatným fenoménem jsou náklady na expanzi a realizaci marketingové koncepce, včetně CSR, které mohou být pro realizaci ohrožením díky své pravděpodobné finanční náročnosti.

3. výzkumná otázka: „Ze známé typologie firemní kultury bude v návaznosti na 1. výzkumnou otázku vhodnější k povaze společnosti aplikace firemní kultury zaměřené na člověka nebo firemní kultury zaměřené na trh?“

Z provedených analýz reflektujících vžitou firemní kulturu a její vnímání všemi stranami jako kulturu funkční, je tedy vhodné zachovat stávající typ kultury založený na kombinaci typů FK zaměřené na člověka a FK zaměřené na trh. Je ale zároveň nutné reflektovat zaostávání této kombinace typů FK oproti vnějšímu prostředí v oblastech procesních. Proto považuji za velmi vhodné obohatit stávající kombinaci typů FK o třetí typ firemní kultury, zaměřené na proces. Tomu odpovídá i část zvolených nástrojů implementace žádoucí FK.

6.6 Jaká by tedy měla být nová firemní kultura – shrnutí jejích charakteristik

Typická je podpora chování zaměřeného na úspěch, podpora inovativnosti, flexibility, otevřené interní komunikace, vysoké hodnocení bezchybné práce, snaha o maximální kvalifikaci a kompetentnost, důraz na individuální odpovědnost, podpora pocitu sounáležitosti. VŠE NA ZÁKAZNÍKA. Respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst, váhu má rada, schopnost jít příkladem. Uspokojení individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi jsou jak silnou stránkou kultury, tak i nebezpečím při přehnaném akcentování těchto hodnot. Velmi důležitá je týmová spolupráce a upřednostňována je

verbální komunikace. Časté jsou oslavy, kariéra není tak důležitá jako vztahy na pracovišti a dobrá atmosféra v týmu, ostatní jsou připraveni pomoci a poradit.

Hrdinové jsou lidé, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení, pracují ve firmě dlouhou dobu, někdy i desítky let. Pravidla, postupy a popisy práce jsou normou. Práce – je tendence ji rovnoměrně rozkládat mezi zaměstnance. Pracovní rozhodnutí lze provádět rychle – z toho vyplývá pružnost organizace. Je obtížné dosažení úspor z rozsahu a je uzpůsobena stabilnímu prostředí, proto se těžko vypořádává se změnou. Poskytuje pocit bezpečí a předvídatelnosti. Podporuje angažovanost, participaci, loajalitu členů organizace. Organizace má inspirativní misi, vizi, kterou lidé sdílejí a motivuje je jako smysl práce. Lidé musí cítit, že si jich firma váží, je o ně pečováno a mají možnost se rozvíjet. Dále v organizaci vládne důvěra, spravedlnost, prostředí je kooperativní, přátelské a etické. Pak dochází k ENERGETIZACI A AKTIVIZACI. Nezbytným faktorem je i schopnost organizace učit se.

ZÁVĚR

Firemní kultura nemá svou vlastní objektivní formu existence, proto ji musíme hledat a nacházet v různých oblastech života organizace, a všude tam usilovat o změnu hodnot, norem, chování a jednání zaměstnanců. Právě v tom je nejjistější záruka úspěšného prosazení nové firemní kultury v každé organizaci.

Cílem mé diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav firemní kultury společnosti DAS spol. s r.o. a navrhnout na základě těchto analýz a řady brainstormingových setkání nový systém firemní kultury, který by měl posílit stávající fungující typ firemní kultury a zároveň vyřešit procesní nefunkčnosti v chodu společnosti.

Stávající firemní kultura je na poměrně dobré úrovni a dá se říci, že až na záležitosti chabě funkčního systému odpovědnosti, absence direktivních metod a systému sankcí, pocíťované nejistotě práce z nepravidelnosti zakázek, nesdělování dlouhodobých záměrů společnosti – vedoucí k borcení týmovosti, nutnosti dopilovat systém motivace a vzdělávání, je současná setrvačná firemní kultura dobře funkční, spoléhající na výborné lidské vztahy, důvěru, funkční leadership, odbornost, loajálnost, týmovost, nízkou fluktuaci, ochotu ke změnám, dotahování aktivit do konce – dosahování výsledků.

Společnost má tedy velice dobré předpoklady k tomu, aby nástroje nové firemní kultury v praxi byly skutečně realizovány a přijímány jako pozitivní změny.

Předpokládám, že na závěrečném meetingu (na podzim 2012) před začátkem implementace, který proběhne s vedením společnosti a vybranými zástupci úseků, dojde k revizi nástrojů, možné modifikaci, neboť představitelé společnosti DAS ještě tuto diplomovou práci neobdrželi a neznají zatím mnou předkládaný návrh nástrojů k implementaci. Proto finální podoba nástrojů firemní kultury vznikne až po tomto setkání, což už samozřejmě nebude námětem této práce.

Nicméně budu rád, pokud tato práce donutí manažery společnosti DAS se zamyslet, zrevidovat současné postupy, budoucí záměry a pokud ji budou brát jako vodítko, kam by se mohla společnost DAS ubírat.

Těším se na toto setkání a na start implementace nové firemní kultury ve společnosti DAS spol. s r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY*Tištěné zdroje*

- [1] ADAIR, J. Efektivní komunikace. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
- [2] ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1407-8.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- [6] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULÉŘ, O. Management. Praha: RUBICO, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [7] BLANCHARD, K., JOHNSON S. Minutový manažer. Praha: Pragma, 1993. ISBN 80-7205-542-9.
- [8] BRIDGES, W. Typologie organizace – využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.
- [9] BROOKS, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 80-7226-763-9.
- [10] BROWN, A. D. Organisational Culture. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6.
- [11] CLEGG, B., BIRCH, P. Teamwork. Brno: CP Books, 2005c. ISBN 80-251-0546-6.
- [12] DEAL, T. E. Corporate Cultures. Harmondworth: Penguin, 1988.
- [13] DENISON, D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.
- [14] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 978-80-247-2149-1.

- [15] DRENNAN, D. Transforming Company Culture. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 0-07-707660-5.
- [16] FISCHER, P. Prvních 100 dní v šéfovském křesle. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1909-9.
- [17] FURNHAM, A. Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change. Chichester: John Wiley & Sons, Vol. 8, 1993.
- [18] HANDY, CH. Understanding Organizations. London: Penguin, 1993.
- [19] HOFSTEDE, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.
- [20] HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance Vše o Assessment Centre. Brno: ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- [21] HRONÍK, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [22] Interní materiály společnosti DAS spol. s r.o.
- [23] KILLMANN, R., SAXTON, M. J., SERPA, R. a kol. Gaining Control of the Corporate Culture. San Francisco, London: Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-666-9.
- [24] KOLEKTIV MANAGEMENTU OKD, a.s. Manuál týmového vedoucího. OKD, a.s, 2008
- [25] KULHAVÝ, E. Skici k marketingu. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-61-9.
- [26] LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [27] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [28] MALÁTEK, V. Metodologie marketingového výzkumu. Karviná: OPF SU, 2001. ISBN 80-7248-119-3.
- [29] MARQUES, C., JIRÁSEK, F. Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 2000. ISBN 80-7265-038-6.
- [30] MEFFERT, H. Marketing Management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.

- [31] MILLER, B. C. Teambuilding – 50 krátkých aktivit. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1618-0.
- [32] NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-159-4.
- [33] PAYNE, V. Teambuilding workshop. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1588-6.
- [34] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura – konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [35] PLAMÍNEK, J. Synergický management – vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: ARGO, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- [36] PLAMÍNEK, J. Teorie vitality: cesta od managementu k leadershipu. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86951-36-2.
- [37] PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0403-X.
- [38] SENGE, P. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Double day Currency, 1990.
- [39] SCHEIN, E. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
- [40] SCHOLZ, CH. Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit. London: Long Range Planning, Vol. 20, No. 4, 1987.
- [41] SCHWARTZ, H., DAVIS S. M. Matching Corporate Culture and Business Strategy. London: Organizational Dynamics, 9/1981, str. 45.
- [42] SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly, Vol. 28, 1983.
- [43] STÝBLO, J. Personální řízení v malých a středních podnicích. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [44] STÝBLO, J. Řízení týmové a firemní kultury organizace. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2010.
- [45] ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

- [46] TICHÁ, I. Učící se organizace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2005. ISBN 80-86851-19-2.
- [47] VLÁČIL, J. Organizační kultura v českém průmyslu. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.
- [48] Vlastní školící materiály z lektorské a konzultační činnosti.

Elektronické zdroje

- [1] Webová prezentace DAS spol. s r.o. Dostupné z <http://www.dasfm.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd.	A tak dále
Atp.	A tak podobně
Cenař	Specialista tvorby cen
Corporate Design	Korporátní design
Corporate Identity	Korporátní identita
CSR	Společenská zodpovědnost firmy
FK	Firemní kultura
ISBN	Název knižní normy
MBO	Metoda řízení podle cílů
Meeting	Setkání zaměstnanců a vedení
Mini	Menší
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Opinion leader (leader)	Osoba, která má přirozený velký vliv na skupinu, tým.
PR	Vztahy s veřejností
Příp.	Případně
SMART	Konkrétní technika stanovení cíle
Tj.	To jest
Top	Hlavní, nejdůležitější
TOP management	Vrcholové vedení podniku
TP	Tržní podíl
Tzn.	To znamená
Viz.	Více na

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Od identity k image.15
Obrázek 2: Firemní kultura – obsah a návaznosti.26
Obrázek 3: Prvky kultury firmy.27
Obrázek 4: Přímé a nepřímé nástroje změny.36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Charakteristika kultury zaměřené na člověka a na trh67
Tabulka 2. Nástroj číslo 190
Tabulka 3. Nástroj číslo 292
Tabulka 4. Nástroj číslo 393
Tabulka 5. Nástroj číslo 495
Tabulka 6. Nástroj číslo 5100
Tabulka 7. Nástroj číslo 6104
Tabulka 8. Shrnutí nástrojů a metod implementace107
Tabulka 9: Plusy a mínusy současné FK124

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Brownův model implementace FK122
Příloha P2: Plusy a mínusy současné FK124
Příloha P3: Struktura rozhovoru použitého během analytické fáze127

PŘÍLOHA P1: BROWNŮV MODEL IMPLEMENTACE FK

Rozmrazení: účelem je vytvořit atmosféru naléhavosti změny, která umožní následné uskutečnění změny. Doporučení je zahájit tuto etapu přesvědčivým vyhlášením od managementu apelujícím na potřebu změny (využít komunikace). Lidem je tak dáno najevo, že dosavadní postupy, způsoby děláních věcí jsou neudržitelné. Naléhavost změny by měla být dobře komunikována na všech úrovních organizace a podpořena působivými argumenty (např. statistikami poklesu prodejů, výsledky dotazníků – nespokojenosti klientů, ztrátou podílu na trhu apod.). Vyhlášení by měla být dramatická, evokující emoce. Smyslem je sdělit zaměstnancům, že něco je špatně, což v lidech vyvolává pocit úzkosti, který podpoří otevřenost vůči změně. Měly by být provedeny 2 základní rituály:

- **Rituály zpochybnění a destrukce zavedených pořádků a zvyků**, podložené poskytnutím důkazů o jejich nefunkčnosti. (jejich prostřednictvím je všem objasněno, co je třeba změnit);
- **Rituály racionalizace a legitimizace změny** – pomocí nich je všem objasněno, proč je to třeba změnit, jaký je význam změny.

Prezentace naléhavosti k přesvědčení lidí často nestačí, proto je nutná intenzivnější obousměrná komunikace. Lidé během této první fáze zažívají psychický nápor, spekulují, co se bude dít, šíří se fámy týkající se podstaty a rozsahu změn, lidé hledají informace jakéhokoliv druhu, aby snížili míru své nejistoty a úzkosti. Proto je intenzivní komunikace nezbytná.

Změna (experimentování): klíčová fáze, účelem je provést zásadní intervence, jejichž prostřednictvím má být změna realizována. Typické jsou 2 typy rituálů:

- **Rituály degradace a konfliktu** – což je radikální útok na dosavadní stav věcí, odsouzení starých způsobů chování a podkopání starých pořádků. Nástrojem může být například výměna pracovníků, kteří neuznávají potřebu změny a jejich náhrada kompatibilnějšími s navrhovanou firemní kulturou. Možností je i záměrné vyvolání konstruktivních konfliktů. Dalším nástrojem je formulace nových hodnot, vizí, cílů, vytyčení měřítek úspěchu a zavedení nových kritérií a ukazatelů výkonu, tedy formalizace nových praktik s cílem zajistit disciplínu a nové způsoby chování.
- **Rituály posunu a posílení** – jsou využívány za účelem překonání rezistence vůči změně a dosažení posunu k novému způsobu myšlení a chování. Realizace je

formou zapojování zaměstnanců do procesu změny a navozování pocitu spoluvlastnictví procesu změny. Důležité jsou také vzdělávací a tréninkové aktivity. Dalším nástrojem je povýšení těch pracovníků, kteří projeví schopnost adaptovat se na novou kulturu, vytvoření nových organizačních útvarů, které budou vyjádřením nového směru a nových hodnot, nebo i změna názvů určitých pozic, aby lépe reflektovaly „nový systém.“

Jestliže byla tato fáze účinná, tak se lidé v organizaci dostali do situace, že kvůli své nejistotě začínají sami aktivně změnu hledat. Procházejí přitom obvykle dvěma stavy: poté, co už získali adekvátní informace, mají nejprve tendenci interpretovat novou situaci a nové události ve starém kontextu, tj. na základě svých starých zkušeností a prostřednictvím původního starého výkladu. Dostávají se tak do vnitřního konfliktu. Jestliže se podaří jim vysvětlit nedostatky jejich starých přesvědčení a způsobů myšlení, dostávají se do fáze kulminace, ve které už rozumějí smyslu změny. Nová kultura pro ně začíná dostávat tvar a začínají chápat, co se od nich žádá. Ti, kteří pochopí, ale nechtějí přijmout – ti většinou odchází.

Znovuzmrazení: fáze konsolidace, organizace se dostává do nového a stabilního stavu. Nová přesvědčení a hodnoty se zakořeňují, dochází k posunu ve vnímání a ustanovuje se „nový řád – nový stav věcí“. Lidé si redefinují nebo redefinovali, co se od nich očekává, a učí se užívat v práci nové postupy a nové vzorce chování.

- **Rituál integrace a redukce konfliktu** – postupně se odstraňují konflikty mezi lidmi a útvary, sladují se zájmy, management vyjadřuje lidem ocenění za jejich mravní sílu a vytrvalost. Pro jedince to znamená ukončení jejich subjektivní nejistoty a nestability jejich úkolů a vztahů.

Výsledky změny by v této fázi měly být vyhodnoceny, zviditelněny (i ve formě papírových norem, doporučení) a oslaveny. Mělo by být zdůrazněno, že se dostavily úspěchy a že souvisí s programem změny. Tím dojde k posílení žádoucího chování a k zafixování změny. Bude to ovšem v řádu roků, ne měsíců.

PŘÍLOHA P2: PLUSY A MÍNUSY SOUČASNÉ FK

Tabulka 9: Plusy a mínusy současné FK

PLUSY	MÍNUSY	PLUSY I MÍNUSY
<ul style="list-style-type: none"> • Že firemní kultura dobře funguje – jsou s ní spokojeni. • Přátelské vztahy • Výplata včas • Možnost vzdělávání se • Ochranné a hygienické pomůcky • Příplatek na stravování • Nová hala • Možnost pracovat přesčas • Že jsou pouze ranní směny • Že existují odbory • Zvýšení mzdy • Seberealizace • Poloha firmy • Nízká fluktuace zaměstnanců • Fungujeme jako tým. • Osobnost vedoucího – výborný 	<ul style="list-style-type: none"> • Málo stmelovacích akcí • Děláme i to, co nemáme v kompetenčním profilu • Nejistota práce z menšího počtu realizovaných zakázek, z jejich nepravidelnosti; nesdělování záměrů společnosti, neznáme dlouhodobé cíle. Počítá se vůbec s námi - nebude se propouštět? • Kvalita jeřábu • Nepoděkování za přesčasy – bere se to jako samozřejmost • Kde nechodí na obědy, nedostane příspěvek na stravu. • Vybavení technologiemi • Špatné odsávání na dolní dílně a šatnách, zastaralá hala pro svačování • Pravidelnost a kvalita hodnocení = téměř chybí systém hodnocení (nejsou kompetenční profily) – návaznost na odměňování, rozvoj, pracovní náplň (vím, co mám dělat a co je nad rámec) a motivaci. * <i>Radim – zhodnotit a ocenit jeho pokrok po roce, kdy byl pryč a vrátil se – cítí nejistotu, smlouva pouze do léta, proto by uvítal toto hodnocení.</i> • Chybí koordinátor - vedoucí zodpovědný za řešení chyb plynoucích ze vztahu konstruktér (technická dokumentace zakázky) – výroba. Čili častá chybovost nebo změna dokumentace v průběhu zakázky – neochota konstruktérů pružně zareagovat a změnit. Jinak řečeno, konstruktér se nezajímá o realizaci zakázky, svůj úkol splnil tvorbou technické dokumentace a tím je to pro něho ukončeno = to je určitá absence týmovosti, resp. vztahů mezi týmy, kdy se tak vytváří skupiny – a skupina není tým – odmítají se vzájemně návaznosti. Tato osoba koordinátora musí být autorita, která zaštití i všechny 3 mistry – usměrní je – protože není kompetenční profil, resp. není přesně definován rozsah jejich odpovědnosti a paleta úkolů, které mají, až musí dělat (pak může docházet ke střetům). • Chybí negativní motivace – systém pravidel a „postihů“, který by zpevnil zodpovědnost. Na 	<ul style="list-style-type: none"> • Řídké sdělování pochvaly na jejich práci od klientů • Máme vůbec sprchy, ale jejich kvalita není dobrá. • Tradice? • Co je prioritní zakázka = podle jakých kritérií rozlišovat prioritu zakázky?! !! --- nastavit a zprůhlednit. • Otevřená komunikace a informovanost

<p>vedoucí</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umíme udělat produkty na míru. Jsme odborníci. • Náplň práce pro všechny – baví nás to. • Image u klientů • Pořádek, čistota na pracovišti • Přístup – snaha všech zlepšit nedostatky. S tím spojená vstřícnost a kompetence pomoci. • Loajalita, čestnost, férovost (až na výjimky) • SNAHA o otevřenou komunikaci a informovanost 	<p>druhou stranu to musí být vyváženo vylepšenou pozitivní motivací.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dělat večírky s věrnými klienty • Systém odměn za urgentní zakázky, ochotu udělat něco navíc • Nedostatečná kvalita záchodů • Méně „bručení“, zasmušilých výrazů od vedení • Ne pouze evidence, ale akce = ať se plní zapsané a dohodnuté úkoly, ne že se jen zapíší a tím to končí. Nebo ještě hůře – systém předávání informací není kvalitní (více podkapitola 5.1.1.1). • Ať řidič vezoucí montážníky dostane odměnu za řízení auta. • Úroveň ubytování na montážích • Propagace společnosti – neví se o nás. Co internetový marketing? Mít a prezentovat svůj „vlajkový produkt“. • Komunikace v rámci TOP managementu – měli by být jednotní a tak i vystupovat – pak věříme, že oni ví a dělají správný postup. • Realizovat alespoň některé z návrhu dělníků – zatím se většinou návrh jen vyslechne, ale nerealizuje se. Otupuje se tím chuť dělníků cokoli navrhopat až řešit, podílet se na brainstormingu. • Chtějí znát důležitost zakázky, klienta, případnou dlouhodobost spolupráce. • Vyjadřovat uznání – že společnost stojí na jejich poctivé práci. • Rozhodování a následné rozhodnutí trvá dlouho, a pokud je provedeno špatně, odpovědnost se přehazuje. • Mám dovolenou a volají mi z práce - nerespektování osobnosti. • Nemáme v podstatě personální oddělení zodpovědné za kvalifikovaný nábor lidí. • Dodržovat pokud možno základní zákon time managementu: pokud přerušíte první činnost a začnete pracovat na druhé, bude vám ve finále splnění obou činností trvat o 20% delší dobu. Proto opravdu vyrušovat z plnění jednoho úkolu jen v těch nejurgentnějších případech. • Chybí krizový manuál na každém úseku – byly by to postupy řešení nestandardních krizových situací spojených s čímkoli. Tento manuál by byl individuální pro každý úsek, a osoba koordinátora by zajišťovala úpravu manuálu tak, 	
--	---	--

	<p>aby docházelo k propojení návaznosti procesů a odpovědností v rámci krizového faktoru mezi jednotlivými úseky i vně úseků. Hlavně se definují a vyjasní jednotlivé odpovědnosti v rámci krizových nebo neočekávaných situací.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Členové managementu nechodí mezi lidi, když nejsou zakázky – že nejsou zakázky, často sděluje mistr a ne člen managementu. To bortí důvěru ve vedení a obecně celou společnost – její budoucnost. • Benevolence k nedodržování termínů (na úsecích a ke klientovi) – ničí to pak procesy a plnění zakázky – dlouhodobost klienta! • Nedostatečné provádění analýz rizika. • Nekvalitně nastavené obsahy uzavřených smluv – „odnese“ to potom výroba v šibeničních termínech a častých změnách zakázky. Nicméně není to úplně krizový jev, protože 80% je standardní plnění zakázky, 20% je urgencye. • Vedení má málo času na vedení a řízení, protože se věnuje přílišné operativě. Zřejmě proto, aby měli dokonalý přehled o všem a ještě ušetřili zdroje. Často ale nestíhají a pak dochází k procesním nedostatkům, zpožděním apod. • Finanční slabost společnosti (malé investice, neochota riskovat a expandovat, vše se soustředí spíše na přežití než rozvoj). 	
--	--	--

Zdroj: vlastní výzkum (realizace: listopad 2011 – únor 2012)

PŘÍLOHA P3: STRUKTURA ROZHOVORU POUŽITÉHO BĚHEM ANALYTICKÉ FÁZE

Oddíl A: Vztah k firmě a motivace

Jak dlouho jste ve firmě?

Jaký byste popsal Váš vztah k firmě a jejím výrobkům?

Co Vás vnitřně popohání v práci, co je pro vás skutečnou odměnou?

Jaké jednání je v organizaci skutečně odměňováno?

Jací lidé jsou ve firmě úspěšní (proč podle Vás), jací lidé mají naopak problémy (proč podle Vás)?

Cítíte se ve firmě bezpečně (jistota práce)? Proč ano/ne?

Oddíl B: Posouzení současného stavu firemní kultury

Víte, kam firma dlouhodobě směřuje (z jakého důvodu víte/nevíte), jaké má cíle, plány, strategie?

Máte nějaký společný rituál?

Kdo je pro Vás ve firmě hrdina?

Co na firmě oceňujete, co funguje dobře? S čím jste v práci spokojený? Proč tomu tak je podle Vašeho názoru?

Co se ve firmě nedaří, co nefunguje? Proč tomu tak je podle Vašeho názoru?

Jaké jsou plusy a nedostatky komunikace a informovanosti Vás a managementu (na obou stranách)?

Co s tím navrhujete dělat?

Oddíl C: Porovnání navrhovaných změn se současným stavem

Zkuste jednu po druhé porovnat navrhované změny se současným stavem. Co a proč funguje dobře (kde nesouhlasíte se změnou)? Kde je třeba něco vylepšit a jak to udělat?

Kde naopak souhlasíte s návrhem změny a proč?

Co si od změny slibujete? Z čeho máte obavy?

Co by Vám měl poskytnout zaměstnavatel, abyste změny vnitřně přijali? (reálné i nereálné požadavky)?

Co Vy osobně uděláte pro to, abyste změnu přijali, a jakým způsobem budete pomáhat jejímu zavedení?